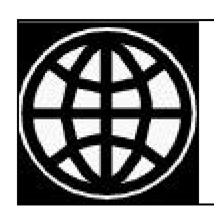
No. 0106



Social Protection Discussion Paper Series

Guide à l'usage des groupes de travail sur les procédures d'attribution utilisées dans les fonds sociaux

Jorge A. Cavero Uriona

Février 2001

Social Protection Unit

Human Development Network

The World Bank

For free copies of this paper, please contact the Social Protection Advisory Service, The World Bank, 1818 H Street, N.W., MSN G8-802, Washington, D.C. 20433 USA. Telephone: (202) 458-5267, Fax: (202) 614-0471, E-mail: socialprotection@worldbank.org. Or visit the Social Protection website at http://www.worldbank.org/sp.



Guide à l'usage des groupes de travail sur les procédures d'attribution utilisées dans les fonds sociaux

Jorge A. Cavero Uriona

Février 2001

TABLE DES MATIERES

RESUME

Depuis la création du premier fonds social il y a 14 ans en Bolivie, ces fonds ont été développés dans plus de 40 pays à travers le monde. Avec le temps, ils se sont également diversifié pour devenir un instrument très utile au développement humain. Les recommandations de cette étude sont basées sur une analyse d'un échantillon des audits et des études à posteriori des achats des fonds sociaux à travers le monde. L'étude propose des recommandations pour améliorer le processus des attributions en se basant sur ces analyses. En outre, le document fournit une description des instruments de la Banque mondiale dans le domaine des attributions. Ces descriptions peuvent servir de guide aux dirigeants des groupes de travail tout au long du processus d'attribution. Enfin, des conclusions et des recommandations sont formulées pour aider à améliorer l'administration des achats pour les fonds sociaux.

REMERCIEMENTS

Ce rapport a été préparé par M. Jorge Cavero, consultant externe, sous le contrôle de Samantha de Silva (HDNSP), dirigeante de groupe de travail dont les avis et conseils sont grandement appréciés. L'aide et le soutien des membres du Comité de Conseil ci-après méritent aussi nos remerciements : Mmes. & Mrs Jean-Jacques Raoul (OCSPR), Maria Lucy Giraldo (LCSHD), Laura Frigenti (AFTH4), Maurizia Tovo (LCSHD), Caroline Mascarell (ECSHD), Gita Gopal (OEDCR) et Sunil Bhattacharya (ECSCS). Les observations de Mmes. & Mrs Steen Jorgensen (SDV), Livia Benavides (LCSHE) et Julie Van Domelen (HDNSP) ont enrichi de façon significative la version finale du document. L'étude puise dans les informations et les observations de plusieurs autres membres de la Banque, en particulier ceux qui sont cités à l'Annexe E. Le document originel a été écrit en espagnol et traduit en anglais par Mme Alice Brooks, puis revu par Mme Anne Marie Ridgley.

ABREVIATIONS ET SIGLES

Banque	Banque mondiale
CA	Contrat de crédit
CD	Directeur national
CDF	Cadre de développement global
CL	Juriste national
CPAR	Rapport national d’évaluation d’attribution
CPP	Participation de la collectivité aux attributions
DCA	Contrat de crédit de développement.
ECA	Europe et Asie Centrale
ED	Directeur général
GC	Conseiller général
HDN	Réseau du développement humain
BIRD	Banque Internationale pour la Reconstruction et le Développement
ICB	Appel d’offres international
IDA	Office du développement international
LA	Contrat de prêt
LEGOP	Bureau de représentation des opérations juridiques
MDO	Directeurs des opérations de contrôle
NCB	Appel d'offres national
ONG	Organisation non gouvernementale
OCSVP	Vice-présidence des services centraux opérationnels
OCSPR	Groupe des services et politique d’attribution
OM	Manuel d’utilisation
OPR	Rapport d’attribution opérationnel
OPRC	Comité d’étude des opérations d’attribution
PA	Contrat de projet
PAD	Document d’évaluation de projet
PAS	Personnel accrédité pour les attributions
PB	Bureau d’attribution
PCA	Evaluation de la capacité d’attribution
PCD	Document de conception d’attribution
PP	Plan d’attribution
PRMPS	Division de gestion du secteur public
PS	Spécialiste d’attribution
RPA	Conseiller régional d’attribution
RVP	Vice-président régional
SAR	Rapport d’évaluation du personnel
SF	Fonds sociaux
SM	Chef de secteur
TOR	Termes de Référence
TTL	Chef du groupe de Travail
TT	Groupe de Travail

I. SOMMAIRE

Le principal objectif de cette étude est de concevoir un document à l'attention des chefs de groupes de travail qui leur permette de tirer les leçons des expériences d'autres fonds sociaux à travers le monde. Elle devrait également servir de guide pour les différents instruments à la disposition du groupe de travail pour planifier et gérer le processus d'attribution au cours du cycle de projet du fonds social.

L'attention portée à l'attribution pendant la préparation du projet est cruciale pour garantir un projet de bonne qualité. La Banque utilise plusieurs instruments pour atteindre cet objectif : le Document de conception de projet, le Plan d'attribution, l'Evaluation de capacité d'attribution, l'Annexe d'attribution du Document d'évaluation de projet, le Manuel d'utilisation (dont la section sur l'attribution), la Négociation, et l'Annexe d'attribution des Contrats de prêt ou de crédit.

Durant la mise en oeuvre du projet, le groupe de travail a une responsabilité fiduciaire qui dans le domaine de l'attribution comprend le contrôle de l'office exécutoire du fonds social pour garantir que les procédures de mise en oeuvre et d'exécution d'attribution sont appliquées selon les stipulations du Contrat de Prêt ou du Contrat de Crédit. Le chef du Groupe de travail dispose de trois instruments principaux pour assister ce processus de contrôle : l'examen préalable (« Pas d'objection »), l'étude à posteriori et les audits d'attribution.

Tous ces instruments que nous venons de citer et leur utilisation sont décrits dans ce document et fournissent une aide utile au chef du Groupe de travail dans le cycle d'attribution.

L'étude décrit également les méthodes d'attribution les plus utilisées par les fonds sociaux et analyse en détail deux méthodes : l'Attribution de petits travaux et la Participation de la collectivité à l'attribution. Des recommandations pertinentes pour améliorer les termes de référence des audits d'attribution sont présentées ainsi que des termes de référence pour les études à posteriori.

Enfin, sont présentées des conclusions et des recommandations dans le domaine des pratiques et des procédures d'attribution utilisées dans les fonds sociaux. Elles sont basées sur un examen des audits d'attribution et des études à posteriori, des Contrats de crédit ou de

prêt, des Rapports de l'Equipe d'évaluation ou des Documents d'évaluation de Projet, et des rapports de contrôle de mission issus de divers Fonds Sociaux[1].

[1] Détaillé à l'Annexe D.

II. INTRODUCTION

1. Contexte

L'Unité des Fonds sociaux du département de Protection sociale, le Réseau du Développement humain (HDN), dans le cadre de son programme de travail, a décidé de financer cette étude pour répondre à la demande de plusieurs chefs de Groupes de travail (TTL) des fonds sociaux et de membres du Groupe thématique. L'objectif est de fournir une analyse détaillée des leçons à tirer des fonds sociaux dans le domaine des attributions.

Le premier fonds social a été créé en Bolivie (1987) pour répondre à la crise économique qui sévissait alors. Son principal objectif était la création d'emploi grâce à la construction de travaux civils, en particulier dans le secteur social. Depuis lors, les fonds sociaux se sont développés de façon significative et entreprennent actuellement une variété de projets sociaux qui apportent un soutien important au développement humain dans divers pays.

Dans le cadre de sa responsabilité fiduciaire, le personnel de la Banque doit garantir que les attributions sont effectuées selon les stipulations de l'Accord de Prêt (LA) ou de l'Accord de Crédit (CA). Les principaux instruments disponibles pour accomplir cette tâche sont les examens préalables (Pas d'Objection), les études d'attribution à posteriori et les audits d'attribution.

Les résultats des audits d'attribution et des études d'attribution à posteriori sont utiles pour déterminer la façon dont un fonds social particulier remplit ces exigences, et grâce à ce feedback les attributions de ce fonds social peuvent être améliorées. Cependant, jusqu'ici des études transversales n'ont pas été menées qui permettent aux fonds sociaux et à leurs TTL de tirer les leçons d'expériences similaires.

Dans cette étude, nous analyserons les audits d'attribution et les études à posteriori d'attribution menés par différents fonds sociaux. Pour les besoins de l'étude, nous entendons par audit d'attribution une étude conçue pour déterminer si l'attribution, les contrats et la mise en oeuvre ont été conformes aux procédures établies par les Contrats de Prêt ou de Crédit. L'étude à posteriori d'attribution a le même objectif, bien qu'avec une portée plus réduite.

2. Objectifs

Le principal objectif de cette étude est de fournir une analyse du processus d'attribution ainsi que des recommandations pour son amélioration basées sur une étude des audits d'attribution et des études à posteriori des fonds sociaux dans le monde. Le but de cette analyse est de faciliter le partage de l'information entre les TTL, afin qu'ils puissent tirer les leçons des expériences d'attribution d'autres fonds sociaux.

L'objectif secondaire de cette étude est de fournir une description détaillée des instruments à la disposition des TTL pour gérer le processus d'attribution dans un fonds social. Les instruments et les étapes du cycle de projet auxquelles ils sont utilisés sont décrits pour permettre au TTL de décider à quel moment un instrument spécifique doit être utilisé et quand il faut recourir à l'assistance d'un Spécialiste d'attribution (PS) ou de Personnel Accrédité d'attribution (PAS)[2].

En outre, l'étude décrit les méthodes d'attribution employées par les fonds sociaux et présente une analyse de deux méthodes : l'Attribution de petits travaux et la Participation de la collectivité à l'attribution.

3. Portée

Cette étude fait appel à des audits, des études à posteriori, des LA/CA, au Rapport d'évaluation du personnel (SAR) ou au Document d'évaluation de projet (PAD), et aux *Aide-mémoire* ou Termes de Référence (TOR) des missions de contrôle fournis par divers fonds sociaux[3]. Pour mieux comprendre le point de vue du TTL et des experts d'attribution de la Banque, plusieurs entretiens précieux ont été menés pour en savoir davantage quant aux exigences et aux problèmes rencontrés dans leur travail[4]. Pour avoir une expérience directe de la façon dont fonctionne un fonds social et pour interroger plusieurs acteurs sur le processus d'attribution, une visite de terrain a été faite au fonds social du Pérou, le FONCODES.

---

[2] Ces instruments sont utilisés principalement par le Spécialiste d'attribution et le PAS, et non par les TTL, et donc cette étude ne fournit pas de détails sur leur emploi.
[3] L'Annexe D contient un tableau répertoriant les documents utilisés dans l'étude.
[4] L'Annexe E donne une liste des personnes interrogées.

III. LE ROLE DE L'ATTRIBUTION DANS UN CYCLE DE PROJET DE FONDS SOCIAL

Les fonds sociaux diffèrent de beaucoup des projets classiques financés par la Banque en ce qu'ils fonctionnent à la demande et impliquent une plus grande participation de la collectivité à la mise en oeuvre et à la gestion de sous-projets. Ceci, en retour, influence les procédures d'attribution et de contrat appliquées par le Fonds. Ce chapitre se propose d'éclairer certaines de ces différences et de fournir une aide spécifique sur les questions d'attribution afférentes.

Dans les fonds sociaux et projets similaires avec participation de la collectivité, il y a deux niveaux de dispositifs d'attribution : 1) attribution entreprise au niveau central par l'unité de gestion du fonds social et 2) attribution par ou pour le compte des collectivités (sous-projets bénéficiaires). Etant donné que le gros des frais dans les fonds sociaux concerne les projets de la collectivité qui sont à la demande, il n'est pas possible de déterminer à l'avance ce qui sera attribué, de même qu'on ne peut non plus prévoir les fournitures et les travaux pour les sous-projets. D'autre part, dans les fonds sociaux qui fournissent un financement direct aux collectivités, les Comités de gestion de projet de la collectivité ont la responsabilité principale d'attribuer les fournitures, services et travaux civils guidés par l'unité de gestion du fonds social.

Les Directives de la Banque n'imposent pas beaucoup d'obligations et ne comportent pas non plus de bonnes pratiques lorsqu'il s'agit de concevoir les procédures d'attribution et de gestion financière pour les projets dont la mise en oeuvre et l'attribution sont basées sur la collectivité. Aussi, ce qui est important, c'est de concevoir un projet qui peut être mis en oeuvre en tenant compte des réalités du terrain et de façon à ce qu'il soit pourvu de contrôles clairs et d'un système de vérification. En bref, il s'agit de trouver un équilibre entre une conception de projet qui soit «applicable » (pas trop bureaucratique) et le respect de la responsabilité. [5]

Cependant, dans le cas des fonds sociaux qui encouragent la mise en oeuvre et l'attribution basées sur la collectivité, la détermination des procédures d'attribution appropriées va dépendre principalement des particularités du projet individuel. Les

[5] D'après l'entretien avec Jean Jacques Raoul, Manager, OCSPR, 13 nov. 2000.

dispositifs appropriés d'attribution (et la gestion financière) doivent être définis et approuvés par toutes les parties (la Banque, l'emprunteur, et les autres bailleurs de fonds le cas échéant), puis correctement suivis par l'organisme de mise en oeuvre. L'objectif des études d'attribution à posteriori est de vérifier que « les procédures appropriées qui ont été approuvées (et qui incidemment ont été en accord avec les Directives de la Banque) ont été suivies ».

Quelle est l'information contenue dans les Directives et quelle est celle contenue dans le Contrat de Prêt ou le Contrat de Crédit ?

Les Directives, tant en ce qui concerne l'attribution de fournitures et de travaux que pour la sélection de consultants, sont des documents qui présentent le cadre conceptuel d'attribution pour les fonds sociaux financés par la Banque. Ils contiennent une description de chaque processus et procédure à appliquer par le fonds social. L'Annexe d'attribution du LA/CA contient les informations suivantes :

- quelles Directives doivent être appliquées pendant la mise en oeuvre d'un fonds social,
- quelles sont les procédures d'attribution à employer par le fonds social (choisies parmi les diverses méthodes acceptables par la Banque),
- les seuils qui indiquent la méthode d'attribution à appliquer pour chaque contrat et les montants limites globaux pour les méthodes d'attribution les plus simples du fonds social,
- quand et à quel stade du projet le fonds social doit obtenir l'examen préalable de la Banque (Pas d'Objection) et quand le fonds social est autonome et le processus est seulement soumis à une étude à posteriori, et
- s'il existe des préférences nationales (par exemple des incitations à recourir à des fournitures et des contractants nationaux).

Quelles Directives devraient être employées ?

Les Directives les plus courantes devraient être utilisées au stade de la préparation de projet ; les Directives citées dans l'Annexe de l'obtention du LA/CA devraient être utilisées au stade de la mise en oeuvre et dans les audits d'attribution.

1. L'attribution au stade de l'Evaluation et de la préparation du projet

L'étape de l'évaluation et de la préparation du projet est importante afin de garantir que les méthodes d'attribution, les seuils, etc. sont appropriés et que les attributions sont faites selon le programme établi et suivant les paramètres établis pour chaque pays. Pour atteindre ce but, le TT devrait participer aux étapes suivantes :

- Le Document de conception de projet (PCD),
- Le Plan d'attribution (PP),
- L'Evaluation de la capacité d'attribution (PCA),
- L'Annexe d'attribution du PAD,
- Le Manuel d'utilisation (OM) (y compris la Section d'attribution),
- La Négociation, et
- L'Annexe d'attribution du LA/CA.

A. Le Document de conception de projet

C'est le document initial qui décrit le concept et les objectifs du projet. En ce qui concerne l'attribution, il y a deux questions à considérer :

- La désignation du Spécialiste d'attribution ou du Personnel accrédité d'attribution qui fera partie du TT et sera responsable de tous les aspects d'attribution.
- L'analyse des questions et des pratiques locales d'attribution susceptibles d'avoir des répercussions sur le projet. Elle peut être faite à partir du Rapport d'évaluation national d'attribution (CPAR) ou du Rapport des opérations d'attribution (ORP).

Encadré 3.1: Emploi de consultants externes

Tant les TTL que les RPA ont exprimé le souci que dans certains domaines, en particulier les domaines sociaux, on ne trouve pas assez d'expertise d'attribution, étant donné le volume de travail qu'ils doivent traiter. Pour résoudre ce problème, dans certaines circonstances, des consultants externes ont été engagés avec l'aval du Spécialiste d'attribution affectté au projet. Les rapports des consultants doivent être avalisés par le Spécialiste d'attribution du TT. La seule fonction que les consultants ne peuvent remplir est l'autorisation du Pas d'objection, car il implique la responsabilité fiduciaire de la Banque, qui est la fonction exclusive du personnel de la Banque. La meilleure référence pour les consultants externes est le Spécialiste d'attribution ou le Conseiller régional d'attribution. Certaines régions ont un registre de consultants dans leur intranet.

Ce travail devrait être revu par le Conseiller régional d'attribution avant la réunion du PCD. Comme le Spécialiste d'attribution ou le Personnel accrédité d'attribution est assigné au projet à ce stade, dans la suite de ce document nous faisons référence au TT comme au groupe responsable du projet dans son ensemble, bien que

la personne principalement responsable dans le domaine de l'attribution soit le Spécialiste d'attribution ou le Personnel accrédité d'attribution.

B. Plan d'attribution

Une caractéristique spéciale des Fonds sociaux est qu'ils fonctionnent à la demande, et qu'il est donc difficile de déterminer à l'avance ce qui doit être obtenu pour les sous-projets bénéficiaires. La description des dispositifs d'attribution dans les PAD/DCA est donc inapplicable pour financer les sous-projets bénéficiaires ; elle n'est pas non plus nécessaire. Il est difficile et inutile de déterminer autant à l'avance ce qui doit être obtenu. Par conséquent les fonds sociaux ou les projets similaires fonctionnant à la demande devraient se référer à (i) des «sous-projets bénéficiaires » plutôt qu'à des fournitures, travaux et services dans la description des dispositifs d'attribution et des catégories de frais dans le PAD, et (ii) au lieu d'un tel plan d'attribution, une méthodologie d'attribution devrait être décrite dans le Manuel d'utilisation du fonds social. [6]

Ce qui précède s'applique à la catégorie des sous-projets bénéficiaires qui fonctionnent à la demande, cependant un plan d'attribution doit être élaboré pour les coûts opérationnels de l'organisme exécutif, (articles tels que les ordinateurs, les véhicules, etc.).

Le Plan d'attribution contient la liste des fournitures et des services (adjudications) qui doivent être obtenus au cours de la durée de vie du projet. Le Plan d'attribution devrait être mis à jour si nécessaire pour inclure tout retard ou variation. Le plan doit comporter les points suivants :

- Le regroupement des adjudications et des méthodes d'adjudication pour les fournitures et travaux, ainsi que la sélection de consultants (sociétés et individus), ainsi que les estimations de coûts en dollars américains par package et méthode, et les estimations de dates de début et de durée des activités.
- Un programme pour chaque catégorie (travaux, fournitures et services de conseil) mentionnant les étapes importantes avec les dates estimées.
- Chaque région utilise les mêmes formats avec des différences mineures.

Pourquoi un Plan** d'attribution **est-il nécessaire ?

Le Plan d'attribution est nécessaire parce qu'il établit le type d'attribution requis, les méthodes à suivre, et qu'il évalue le temps et le personnel nécessaire pour l'exécution du projet. Ceci facilite l'exécution planifiée de l'attribution afin que le projet puisse avancer

[6] Courrier électronique : Mr. Jean Jacques Raoul, Manager, OCSPR. 14 oct. 2000.

selon les prévisions établies dans le LA/CA avec un besoin minime d'improvisation. Pour résumer, le Plan d'attribution est un document approuvé tant par la Banque que par l'emprunteur qui détermine les attributions (ou la méthodologie d'attribution) nécessaires au projet et qui sert de guide à l'emprunteur, et qui aide le TT à exercer un contrôle approprié.

Qui devrait élaborer le Plan** d'attribution**?

Le personnel de l'emprunteur devrait être le principal responsable de la conception du plan d'attribution. Cependant il est important que le TT (de la Banque) s'assure que l'emprunteur comprend l'importance et la nécessité du plan. Le personnel de la Banque doit aussi apporter une aide technique appropriée. Le Plan doit être revu par le Conseiller régional d'attribution avant la réunion de PAD.

Quand le Plan** d'attribution **doit-il être préparé ?

Il est recommandé qu'une première ébauche du Plan soit préparée au début de la préparation du projet, et que la version finale (revue par le Conseiller régional d'attribution) soit intégrée au PAD.

C. Evaluation de la capacité d'attribution (PCA) du Fonds social

L'évaluation de la capacité d'attribution du fonds social est l'évaluation par la Banque de la capacité du fonds social à mener des attributions selon les procédures de la Banque. Le Groupe de travail a la responsabilité de l'exécution de l'Evaluation de capacité. L'Evaluation de capacité d'attribution doit comporter :

- une évaluation de la capacité du fonds social dans le domaine des attributions,
- des recommandations quant aux besoins du fonds social et aux points de progrès, illustrés dans un Plan d'action
- une analyse de risque et de gestion, et
- la fréquence des études d'attribution à posteriori et des audits d'attribution qui doivent être entrepris.

Quand on prépare un fonds social pour la première fois (première opération) et qu'il n'y a pas d'unité établie, il est impossible d'évaluer la capacité d'attribution du Fonds. A la place, le TT devrait inclure une liste de conditions qui doivent être remplies préalablement à la réalisation. Par exemple, l'équipe de préparation du fonds social peut avoir à finaliser son

Guide d'attribution, à recruter un expert en attribution et à organiser avec l'IDA la formation du personnel aux attributions.

Les fonds sociaux peuvent aussi attribuer aux ONG l'adjudication des fournitures et des services pour le compte de la collectivité. Ils peuvent aussi signer un accord avec la collectivité pour adjuger les fournitures et les services pour les sous-projets. Quand une ONG adjuge des fournitures ou des services, des critères clairs et simples doivent être établis pour déterminer si l'ONG ou la collectivité a la capacité de suivre les étapes déterminées dans le Manuel d'utilisation et peut mener des activités d'attribution. S'il est établi que l'ONG ou la collectivité n'en a pas la capacité, un programme de formation complet doit être mis en place par le fonds social.

Pourquoi l'Evaluation de capacité** d'attribution **est-elle nécessaire ?

L'Evaluation de capacité d'attribution est nécessaire pour :

- comprendre la capacité d'attribution du fonds social, et déterminer s'il est nécessaire de construire ou de renforcer cette capacité,
- définir les seuils et les changer si nécessaire,
- déterminer le niveau et la fréquence du contrôle à exercer, et
- s'assurer que les attributions vont suivre les Directives de la Banque.

Quand devrait-on mener l'Evaluation de capacité** d'attribution**?

L'Evaluation de capacité d'attribution devrait être faite après que l'Agence exécutoire ait été identifiée, sauf s'il s'agit d'une première opération. En outre, une copie de l'Evaluation de capacité d'attribution doit être envoyée au Conseiller régional d'attribution avant la réunion du PAD.

Quelles sont les données les plus importantes pour l'Evaluation de capacité** d'attribution**?

Le Rapport national d'évaluation d'attribution ou le Rapport d'utilisation d'attribution, les lois et régulations des emprunteurs concernant les attributions, ainsi que les entretiens menés auprès du personnel de l'agence exécutoire, des contractants, des consultants et des institutions concernées sont les sources de données les plus importantes pour l'Evaluation de capacité d'attribution.

D. Annexe d'attribution du PAD

Cette Annexe établit les catégories du projet et comment les attributions seront faites pendant la mise en oeuvre du projet. L'Annexe devrait comporter les éléments suivants :

- L'information pour remplir les tableaux suivants

- Les principales observations et recommandations de l'Evaluation de capacité d'attribution
- Un plan pour mener les études à posteriori et les audits d'attribution, et
- La capacité du fonds social à émettre des rapports de PMR section 3.

Tableau A: Coûts des projets par dispositifs d'attribution

Catégorie de dépenses	**Méthodes d'attribution**			
	ICB	**NCB**	**Autres**	**Total**
Sous-projets bénéficiaires				
Administration du fonds social Fournitures & Services Consultants Coûts opérationnels				
Total				

Tableau B: Exemple: Seuils pour les méthodes d'attribution et l'examen préalable

Catégorie de dépenses	**Seuils de valeur de contrat***	**Méthode d'attribution ***	**Contrats soumis à examen préalable***
1. Sous-projets bénéficiaires	<$80 000	CPP	Examen à posteriori (Ou examen préalable sélectif)
	>$80 000	CPP	Examen préalable
2. Coûts d'administration du fonds social Fournitures Equipement, marchandises et véhicules Services de conseil Sociétés Individus	<$25 000 $25 000-$200 000 >$200 000 >$50 000 <$50 000 <$50 000 >$50 000	Shopping NCB ICB QCBS LCS Individuel Individuel	Examen à posteriori Deux premiers contrats Tous les contrats Tous les contrats Aucun Aucun

			Tous les contrats

*Ces chiffres, méthodes et examen préalable sont des exemples pour comprendre le tableau.

Encadré 3.2: Manque de standardisation dans les réponses fournies par les Spécialistes d'attribution

C'est une question mentionnée fréquemment par les TTL interrogés. Quand il cherche une réponse sur une question spécifique se rapportant aux fonds sociaux, le TTL reçoit parfois des réponses différentes en fonction du Spécialiste d'attribution qu'il consulte. Ceci encourage le TTL à trouver un Spécialiste d'attribution qui comprend mieux les fonds sociaux et leurs caractéristiques particulières. Ces divergences diminuent la qualité du service offert par le personnel d'attribution.

Le TT est responsable de l'Annexe, qui doit être approuvée avec le fonds social, et en tant que telle devrait intégrer l'Evaluation de capacité d'attribution.

E. Manuel opérationnel (Section d'attribution)

C'est la section du manuel utilisé par le fonds social, qui guide les processus et procédures en matière d'attribution. Ce manuel doit inclure toutes les informations nécessaires pour mener l'appel d'offres selon le LA/CA. Il est recommandé que le manuel opérationnel comporte les points suivants, qui sont en accord avec la norme ISO 9004[7]:

- description des méthodes d'attribution qui peuvent être utilisées,
- analyse de la façon de sélectionner la méthode d'attribution, en fonction de ce qui doit être acquis,
- une description écrite et graphique du processus, précisant qui est responsable à chaque étape du processus et qui est responsable du processus dans son ensemble, et
- des procédures écrites pour :
  - les exigences pour les spécifications techniques, les plans, les termes de référence, etc.,
  - l'élaboration des Documents d'offres ou de Demande pour propositions,
  - la clarification des questions posées par les offrants,
  - la réception et l'ouverture des offres,
  - l'évaluation des offres, y compris la qualification à posteriori,

7 ISO 9004 est un élément du système de qualité et de gestion de qualité de l'Oraganisation internationale de normalisation.

- les normes ou directives pour garantir la qualité et les méthodes de vérification,
- les critères pour la résolution des litiges concernant la qualité,
- l'assurance de conformité de contrat,
- la planification du temps demandé pour chaque étape, et
- les procédures pour le dépôt des documents.

Pourquoi le Manuel d'utilisation (Section** d'attribution**) est-il nécessaire ?

Ce document sert de guide et de référence pour les démarches à entreprendre à chaque étape du processus d'attribution et désigne les responsabilités de chaque groupe ou personne qui participe au processus. Comme la Banque doit approuver le document, il est garanti que ces processus et procédures sont préparés selon les Directives de la Banque.

Qui doit rédiger le Manuel opérationnel (Section** d'attribution**)?

L'emprunteur doit rédiger cette section du manuel avec l'assistance technique fournie par le TT, qui a la responsabilité finale de l'approbation du manuel avant sa mise en oeuvre.

Quand le Manuel opérationnel devrait-il être préparé ?

Normalement, la version finale de l'OM devrait être terminée en même temps que le PAD est prêt pour les négociations. Un document final approuvé est une condition requise pour que le crédit ou le prêt prenne effet.

Quelles sont les sources de données les plus importantes pour la Section** d'attribution **du Manuel opérationnel ?

Les Directives de la Banque et l'Annexe d'appel d'offres du PAD sont les bases fondamentales pour la Section d'attribution du Manuel opérationnel.

F. Phase des négociations

Avant que le TT demande l'autorisation de convier l'Emprunteur aux négociations, un dossier complet de PAD doit être envoyé au Conseiller régional d'attribution pour un examen final. Le TT participe à la négociation avec l'Emprunteur et toute modification substantielle dans le domaine des attributions doit être approuvée par le bureau du Conseiller régional d'attribution.

G. Planification d’attribution du LA/CA

La Planification d’attribution du LA/CA reflète la version finale du PAD, qui décrit les axes principaux selon lesquels les appels d'offres devraient être réalisés dans le projet. Les points les plus importants sont :

- les Directives de la Banque qui devraient être utilisées dans le projet,
- les méthodes d’attribution pour chaque catégorie (choisies parmi celles qui sont acceptables pour la Banque),
- les seuils qui déterminent la méthode à appliquer et s’il est nécessaire de faire une étude préalable ou à posteriori, et
- s’il existe un traitement préférentiel au plan national.

Le Département juridique de la Banque prépare ce document pour la version finale du document de crédit ou de prêt.

Quand la planification *d’attribution* ***du LA/CA doit-elle être produite ?***

L’information de base pour la planification est dans le PAD, et devrait être finalisée au moment des négociations. Le TTL devrait s’assurer que la planification reflète exactement ce qui est établi dans le PAD.

2. Phase de mise en œuvre du fonds social

La responsabilité du TTL dans le domaine des attributions est de s’assurer que le fonds social suit les directives établies dans la planification d’attribution du LA/CA. Trois instruments principaux sont à la disposition du TTL pour mener à bien sa responsabilité : l’examen préalable (Pas d’Objection), l’étude à posteriori et l’audit d’attribution. Le TTL est principalement responsable de la menée et de la supervision de l’exécution de ces activités.

Les études à posteriori sont menées dans le cadre des missions de supervision et sont financées grâce au budget assigné au TTL pour la supervision de projet. Même quand l’audit d’attribution est financé par l’emprunteur (si c’est établi ainsi dans le LA/CA), le TTL doit fournir son Pas d’Objection avant que l’auditeur puisse être choisi. Il existe aussi d’autres instruments, qui contrôlent le processus d’attribution, qui ne dépendent pas entièrement du TT et ceux-ci sont décrits plus loin dans le chapitre.

A. Examen préalable

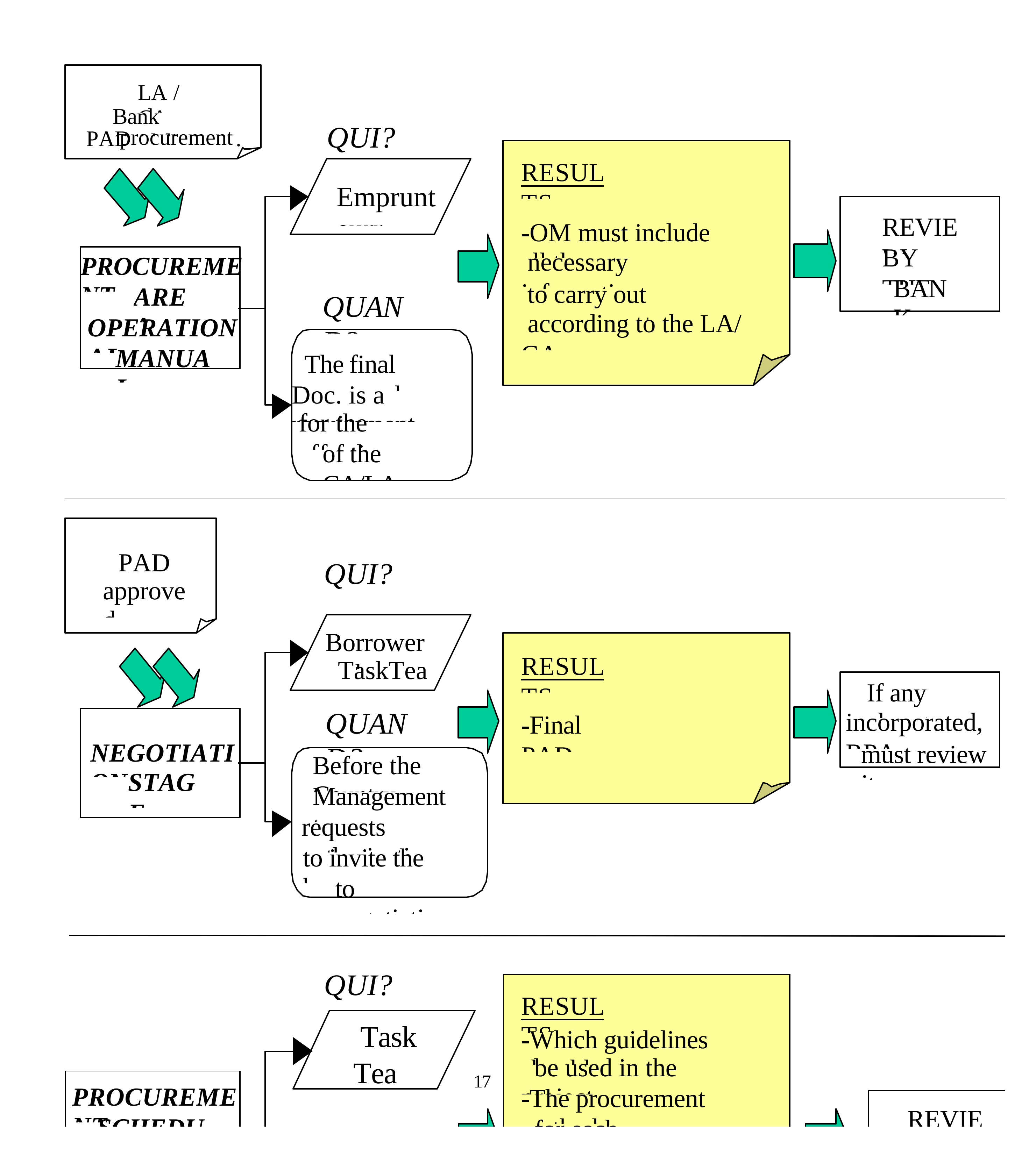
L'examen préalable est le Pas d'Objection établi par le TTL dans le cadre de son travail de supervision et ne sera pas analysé de façon détaillée dans ce document. Les TTL qui ne sont pas accrédités pour émettre un Pas d'Objection doivent obtenir un rapport écrit d'un Spécialiste d'attribution ou du Personnel accrédité d'attribution avant d'émettre le Pas d'Objection correspondant. Veuillez consulter l'Annexe C[8].

[8] L'Annexe C présente "Les fonctions d'attribution de la Banque mondiale", qui comporte la Matrice d'autorité de décision pour les activités se rapportant au client et les seuils pour l'étude préalable obligatoire par les RPA et l'OPRC. Cette référence a été tirée du document "Staff Review and Clearance Responsibilities for World Bank- Financed Financement."



Figure 1: Graphique d’attribution au stade de la préparation de projet

PROCUREMENT IN THE PROJECT PREPARATION STAGE (Cont'd)



B. **Etude à posteriori**

L'étude à posteriori est un examen par la Banque d'un échantillon sélectionné (5 à 20%) des documents utilisés pour l'attribution qui, à cause de la valeur du contrat, sont inférieurs aux seuils préalablement établis et n'ont pas exigé d'étude préalable, et une inspection physique des fournitures et travaux attribués par des contrats soumis à étude préalable ou à posteriori.

L'attribution soumise à la procédure d'étude à posteriori est faite par le seul fonds social, sans la participation de la Banque. La Banque, afin de remplir sa responsabilité fiduciaire, vérifie ensuite que les processus d'attribution ont bien été suivis selon les stipulations du LA/CA. L'étude à posteriori peut aussi comporter l'examen de certains contrats qui ont été soumis à une étude préalable, en particulier une étude sur site de travaux finis ou de fournitures et services livrés. Le Spécialiste d'attribution du TT (ou un consultant) mène normalement l'étude à posteriori.

Une étude à posteriori d'un fonds social doit examiner les points suivants :

- la conformité de l'attribution avec les procédures approuvées,
- les recommandations antérieures de la mission,
- l'adéquation de la gestion de contrat et des modes de paiement,
- les réclamations des offrants et,
- des visites guidées sur site pour des projets sélectionnés, ou sur les lieux de stockage de fournitures.

Contrairement aux projets classiques financés par la Banque, l'étude à posteriori n'inclura pas l'examen, par exemple, du plan d'attribution pour les sous-projets bénéficiaires, car ce n'est ni nécessaire ni recommandé pour les projets fonctionnant à la demande tels que les fonds sociaux.

L'étude à posteriori devrait être considérée comme une expérience d'apprentissage et une façon d'améliorer la gestion du processus d'attribution.

Pourquoi une étude à posteriori est-elle nécessaire ?

Une étude à posteriori est nécessaire pour garantir que le fonds social satisfait aux procédures approuvées par le LA/CA. La Banque devrait effectuer une étude préalable de chaque étape, mais ceci demanderait plus de temps et des ressources qui ralentiraient aussi le rythme de la mise en œuvre du projet. Etant donné qu'effectuer une étude préalable pour tous

les contrats du projet ne serait pas pratique, la Banque s'assure que le fonds social respecte les procédures approuvées par le LA/CA grâce à une étude à posteriori. En accord avec cette approche, la politique de la Banque a récemment mis davantage l'accent sur l'étude à posteriori et moins sur l'étude préalable.

Quand devrait-on effectuer une étude à posteriori?

Avant que l'Evaluation de capacité d'attribution ne soit formellement exigée, le TT devait veiller à effectuer des études à posteriori au moins une fois par an. Depuis que l'Evaluation de capacité d'attribution a été officiellement adoptée en 1998, la fréquence des études à posteriori est directement liée à l'évaluation du risque de l'agence exécutoire. Dans un projet à faible risque, la fréquence des études à posteriori est annuelle et elle est effectuée sur un échantillon relativement réduit. La fréquence et la taille de l'échantillon devraient être plus importantes pour les projets à plus haut risque. Il est préconisé par la Banque que l'étude à posteriori fasse partie des missions de supervision et soit effectuée en utilisant un format spécifique de reporting de la Banque.

Le TT n'a jamais procédé à une étude à posteriori sur un fonds social. Pourquoi ceci n'a-t-il pas été remarqué?

Par le passé, l'application des exigences d'étude d'attribution à posteriori par le TT n'était pas réellement contrôlée par la Banque. Cependant, à la suite du rapport du 2 avril 1998 "La fonction d'attribution de la Banque mondiale s'ajuste aux besoins émergents," les RPA doivent contrôler l'application réelle des études d'attribution à posteriori de chaque projet dans leur région et soumettre un rapport annuel au Management régional avec leurs résultats. Le premier rapport de ce type doit couvrir l'année fiscale 2000 (juillet 1999-Juin 2000).

C. Audits d'attribution

Un audit d'attribution est très similaire techniquement à une étude à posteriori, et peut être mené (i) par ou pour le compte de la Banque (auquel cas c'est en réalité une étude à posteriori élargie), ou (ii) pour le compte du fonds social.

Qui procède à un audit** d'attribution**?

Les audits d'attribution sont en général commandés par le bureau du Conseiller régional d'attribution (couvrant généralement plusieurs projets dans un pays donné), et sont effectués par des consultants individuels ou par des sociétés pour le compte de la Banque.

Des audits d'attribution peuvent aussi être effectués pour le compte du fonds social, parce qu'ils sont obligatoires dans le LA/CA; dans certains cas, même sans qu'il y ait d'obligation, le fonds social a mené des audits d'attribution soit dans ses propres buts, soit à la demande du TT.

Quand devrait-on procéder à des audits *d'attribution****?***

Les audits d'attribution devraient être effectués dans les circonstances suivantes :

- quand c'est stipulé dans le LA/CA ou dans le PA,
- quand les résultats d'une étude à posteriori suggèrent fortement une possibilité de détournement d'attribution, de fraude ou de corruption.

De plus, quand le LA/CA ne stipule pas qu'un audit d'attribution devrait être effectué, et que le fonds social ne dispose pas d'une Evaluation de capacité d'attribution, le TT devrait contrôler les activités du fonds social dans ce domaine. Sur la base de cette analyse, le TT peut décider de mener un Audit d'attribution :

- quand le personnel du fonds social chargé des attributions a changé et que le nouveau personnel a rempli ces fonctions de 6 mois à un an, ou
- à la fin de la première année d'attribution, ou
- annuellement ou deux fois par an.

<u>Audits pour le compte de l'emprunteur</u>

Pour obtenir plus d'information sur ce point, des entretiens ont été menés avec des experts de ce domaine à la Banque. Les résultats des entretiens n'ont pas fourni de consensus clair quant à savoir s'il était bénéfique pour la Banque que l'emprunteur engage des sociétés de conseil indépendantes pour effectuer les audits d'attribution. En tout état de cause, nous avons émis les recommandations suivantes.

- La Banque finance et conserve la responsabilité des études à posteriori et des audits menés pour son compte. La Banque doit aussi examiner les audits d'attribution effectués pour le compte de l'Emprunteur,

- Une étude préalable devrait demander la sélection de l'auditeur pour les points suivants :
  - Liste de sélection et Demande de soumissions,
  - Evaluation des soumissions,
- La Banque devrait s'assurer que l'échantillon sélectionné pour l'audit est ajusté aux termes de référence (TOR) et qu'il est représentatif des contrats du projet,
- Dans le cadre des études à posteriori effectuées par le TT pendant les missions de supervision, un échantillon des opérations examinées par l'auditeur (pour le compte de l'emprunteur) devrait être étudié. Quand il y a des désaccords entre le rapport d'audit et l'opération de vérification de la Banque, des mesures devraient être prises, par exemple : l'examen d'autres contrats pour voir si les auditeurs n'ont pas rempli leurs obligations ou si dans certains cas ils n'ont pas fourni volontairement des informations trompeuses. Dans ce dernier cas, la Banque devrait interdire d'avoir recours à cette société pour toute mission de conseil financée par la Banque.

Il est recommandé que les consultants soient prévenus que leur travail sera revu par la Banque au niveau du terrain. Ceci devrait diminuer le risque que les sociétés de conseil présentent des rapports biaisés. Il est recommandé que le financement de la Banque soit fourni dans le cadre du projet pour l'audit d'attribution quand c'est nécessaire.

Audits **d'attribution** dans le cadre d'audits financiers

Les experts de la Banque ont aussi été interrogés quant à la possibilité d'intégrer les audits d'attribution aux audits financiers commandés par le fonds social. La majorité des experts ne pensent pas que ce soit une bonne idée, opinion que nous partageons. Les raisons les plus importantes de cette position sont les suivantes :

- en général, les sociétés d'audit traditionnelles n'ont pas de personnel ayant une compréhension suffisante des Directives de la Banque, et
- les sociétés contractantes qui effectuent les audits d'attribution sont spécialisées dans ce domaine et ont obtenu de très bons résultats.

D. Détournement d'attribution

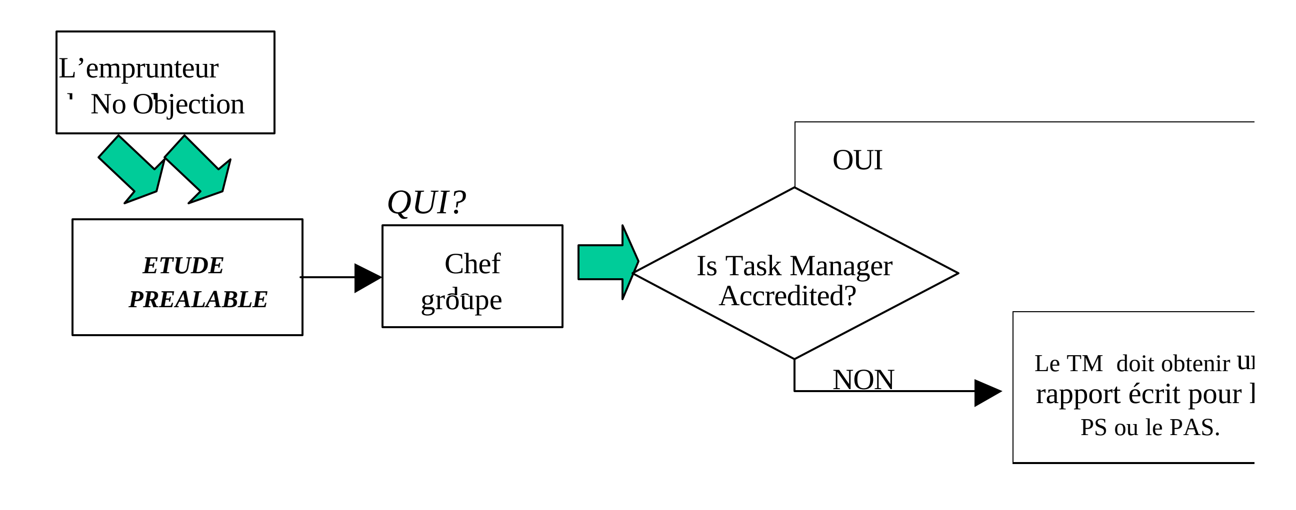
Un détournement d'attribution se produit lorsque le processus d'acquisition de fournitures, services ou travaux a dévié de façon substantielle par rapport à ce qui était établi dans le LA/CA. Quand la Banque détermine qu'un détournement d'attribution s'est produit, le fonds social ne peut pas utiliser les ressources du crédit ou du prêt pour payer le contrat. Les fonds qui ont été utilisés pour ce contrat doivent être remboursés.

Quand devrait-on déclarer** un détournement d'attribution**?

Ce dispositif est rarement utilisé par les TTL, mais lorsqu'un processus d'attribution s'est écarté de façon substantielle des procédures approuvées, le détournement d'attribution doit être déclaré par la Banque. Du fait qu'une déclaration de détournement d'attribution peut compromettre le projet tout entier car l'emprunteur peut ne pas être capable de rembourser les fonds utilisés, il est très important que ce risque soit réduit dans toute la mesure du possible (ce qui est le principal objectif des études préalables et de l'exercice d'Evaluation de capacité d'attribution). Nous pensons que la peur du détournement d'attribution constitue une incitation importante pour le fonds social, et c'est un signal fort adressé aux emprunteurs, important pour le renforcement des efforts dans le domaine des attributions. Etant donné que la plupart des sous-projets de fonds social sont petits et qu'il ne devrait pas y avoir de problème concernant le remboursement, le détournement d'attribution devrait être employé en cas de besoin.

Figure 3: Phase de la mise en oeuvre du fonds social

IMPLEMENTATION STAGE OF THE SF



POST REVIEW

EX-POST REVIEW

QUI?

PS ou PAS

QUAND?

As indicated on the PCA, normally with the Supervision Mission

To be review:
- a sample of the procurement processes.
- the previous mission´s recommendations.
- contracts in process.
- the payments process.
- contractors complaints.
- contract supervision.
- On-site visits to some pro

Are the procedures in agreement with that?

NO

Audit d'attribution

QUI?

TM requests SF to hire an external consultant for this service.

QUAND?

As indicated on the PCA or LA/CA

Recommendations to SF and improvement plan

Analyze
misprocu
is recomm

3. Instruments additionnels à la disposition du TT

Il y a des instruments additionnels à la disposition du TT – tels que la formation professionnelle et les séminaires sur les attributions pour le personnel du fonds social -- qui peuvent améliorer le processus d'attribution du fonds social. Cependant, souvent les TT n'ont pas les budgets de supervision appropriés pour inclure de telles activités. Il est conseillé que le TT négocie avec le fonds social pour trouver un financement pour de telles activités.

A. Embaucher des consultants pour offrir une formation sur le tas

Souvent, le personnel du fonds social n'a pas une connaissance optimum des exigences de la Banque en matière d'attribution. L'une des meilleures méthodes pour résoudre ce problème est d'engager un expert extérieur dans ce domaine pour donner des conseils et une formation sur le tas au personnel du fonds social. Le but de ce conseil ne sera pas d'émettre un document final, mais plutôt de travailler directement avec le personnel durant le processus d'attribution pour que le personnel apprenne en faisant.

B. Séminaires sur les attributions

Le personnel de la Banque chargé des attributions propose des séminaires sur ce sujet au personnel de l'emprunteur. Quand un TTL trouve avantageux d'organiser ces événements pour un fonds social (en particulier au lancement du projet), il peut coordonner l'événement avec le Spécialiste d'attribution correspondant et/ou le Conseiller régional d'attribution.

IV. METHODES D'ATTRIBUTION

1. Méthodes d'attribution employées dans les fonds sociaux

Voici une liste des méthodes d'attribution les plus fréquemment employées mentionnées dans les LA/CA examinés pour les projets détaillés à l'Annexe D.

Attribution de fournitures et de travaux

- Appel d'offres national
- Shopping (National ou International) (fournitures)
- Participation de la collectivité à l'attribution
- Attribution de petits travaux [9]

Sélection de Consultants

- Sélection basée sur le coût et la qualité
- Consultants individuels

Il est important de mentionner que les seuils établis pour chaque fonds social dépendent des limites de seuils dont dispose la Banque pour chaque pays, en particulier l'évaluation du risque de l'Evaluation de la capacité d'attribution.

2. Attribution de petits travaux

L'attribution de petits travaux a été mentionnée dans 14 des 22 LA/CA examinés. Lorsqu'il effectue l'attribution pour le compte de la collectivité, le fonds social emploie fréquemment cette méthode d'attribution. Etant donné qu'il n'apparaît pas dans les Directives de la Banque, le paragraphe suivant est inclus dans le LA/CA:

"Les travaux évalués à $50 000 (c'est la valeur la plus courante, mais elle varie selon les fonds sociaux) ou moins par contrat, et sans dépasser une limite déterminée (encore une fois, cette valeur varie beaucoup selon le fonds social) globalement, peuvent être attribués de façon forfaitaire, sous la forme de contrats à prix fixés adjugés sur la base de cotations fournies par au moins trois contractants nationaux qualifiés en réponse à une adjudication écrite. L'adjudication doit comporter une description détaillée des travaux, avec les spécifications de base, la date exigée de fin des travaux, une forme élémentaire de contrat

[9] L'attribution de petits travaux a été incluse comme s'il s'agissait d'une méthode d'attribution, bien qu'elle ne soit pas mentionnée dans les Directives de la Banque. Ce type d'attribution sera analysé de façon séparée dans cette section.

acceptable par l'Association, et des schémas pertinents, quand cela s'applique. L'adjudication doit être concédée au contractant qui offre les cotations de prix les plus basses pour les travaux demandés et qui possède l'expérience et les ressources pour mener le contrat à bon terme."

Cette méthode est au fond du shopping, avec des modifications pour correspondre à une attribution de travaux. Etant donné son emploi fréquent dans les fonds sociaux et dans d'autres projets sociaux qui demandent de petits travaux, nous préconisons que la Banque envisage la possibilité d'inclure cette méthode d'attribution dans ses Directives. Les aspects auxquels nous recommandons de prêter attention dans cette méthode sont :

- la production de documents standard, simples, qui présentent toute l'information nécessaire aux offrants, y compris des plans et brouillons de contrats,
- quand c'est indiqué, la réalisation de visites sur le site de projet proposé, et
- l'intégration de spécifications techniques pour les matériaux.

3. Participation de la collectivité à l'attribution (CPP)

La méthode de la Participation de la collectivité à l'attribution est relativement nouvelle pour les Directives de la Banque ; elle a été introduite en 1995. Dans les entretiens menés avec divers TTL, ceux-ci ont demandé une analyse plus poussée de cette méthode. Plusieurs documents sont disponibles qui présentent une discussion approfondie de cette méthode, comme mentionné à l'Annexe F. Cette section ne reprend pas cette information, mais soulève plutôt des points de réflexion pour les TTL et présente des recommandations pour son utilisation dans les fonds sociaux.

A. Analyse de la méthode : points de réflexion pour les TTL

La méthode de CPP est apparue en réponse à de nouvelles politiques mises en œuvre dans certains pays en ce qui concerne la décentralisation et la participation citoyenne, en particulier dans les projets de développement où la participation de la collectivité est essentielle pour le succès du projet. La Banque a répondu à ce changement en incluant la Participation de la collectivité à l'attribution dans ses directives de janvier 1995. Le texte qui suit est inclus dans les plus récentes Directives de la Banque :

"Lorsque, dans l'intérêt de la durabilité du projet, ou pour atteindre certains objectifs sociaux spécifiques du projet, il est souhaitable dans des composants de projet sélectionnés

de (i) faire appel à la participation de collectivités locales et/ou d'organisations non gouvernementales (ONG), ou (ii) d'accroître l'utilisation de savoirs-faire et matériaux locaux, ou (iii) d'employer une main d'œuvre abondante et d'autres technologies appropriées, les procédures, spécifications et conditionnement de contrats d'attribution seront adaptés de façon à refléter ces considérations, pourvu qu'elles soient efficaces. Les procédures proposées seront décrites dans le PAD et le Contrat de prêt."

Ce paragraphe laisse une marge importante dans la conception d'un projet de fonds social lorsqu'on utilise cette méthode, puisque si l'une de ces trois conditions est remplie les procédures peuvent être adaptées aux besoins spécifiques du projet. Diverses interprétations de ce paragraphe ont donné lieu aux opinions contradictoires suivantes :

- la méthode du CPP est si lâche que souvent il n'est pas possible de savoir jusqu'où la conception des procédures peut aller. Parfois, lorsqu'une procédure de CPP est expliquée à deux Spécialistes d'attribution différents, on reçoit des réponses différentes.
- la méthode de CPP telle qu'elle est rédigée est correcte, car elle permet aux procédures d'être adaptées aux caractéristiques de la collectivité.

En tenant compte de ces deux points de vue, les points suivants sont recommandés :

- les Directives ne devraient pas être réécrites, car elles offrent la flexibilité nécessaire qui peut être adaptée aux différents besoins et caractéristiques des collectivités bénéficiaires.
- pour guider les TTL et Spécialistes d'attribution qui ont des doutes concernant la portée et la forme des Directives de la Banque, un Mémo pourrait être produit par la Banque similaire à celui qui a été produit par le directeur de l'OCSPR, M. Alfonso Sanchez.[10]

B. Recommandations générales pour les CPP[11]

Les recommandations suivantes sont conçues pour arriver à une meilleure application des CPP:

---

[10] Intitulé "Guidance Financement Note on Handling Financement Under Shopping Method".

[11] Pour une approche plus approfondie des CPP, veuillez vous référer à Community-based Contracting: A Review of Stakeholder Experience par Samantha de Silva.

- L'attribution basée sur la collectivité doit être faite selon les procédures contenues dans le Manuel Opérationnel du fonds social (Section Attribution), de même que le Contrat de financement signé entre le fonds social et la collectivité. Le Contrat de financement énonce les responsabilités de chaque partie pour les achats, les dépenses et la gestion financière.
- La collectivité élit un Comité de gestion de projet ou choisit une organisation basée sur la collectivité pour exécuter les projets en son nom. Il est important que ce représentant soit : représentatif, démocratiquement élu et capable d'exercer une influence sur la majorité de ses membres.
- Les représentants devraient inclure aussi bien des hommes que des femmes, afin d'avoir un équilibre interne et de renforcer l'importance de l'implication des femmes.
- Il est crucial d'inclure la collectivité parmi les décideurs pendant les phases les plus importantes. Les procédures devraient permettre la participation de la collectivité tout entière aux phases clé, telles que l'attribution de marchés.
- La compréhension des caractéristiques de la collectivité grâce à une évaluation sociale ou bénéficiaire est utile pour concevoir les procédures d'attribution, par exemple est-ce que la majorité des collectivités ont une expérience en matière d'embauche d'adjudicataires ? de mise en œuvre de projets de collectivité ? de gestion de comptes bancaires de collectivité ? etc.
- Les membres de la collectivité achètent habituellement des fournitures pour leur propre entreprise et/ou pour des projets de la collectivité et ils ont quelque expérience des attributions (avant que le projet soit financé), il est recommandé d'étudier ces méthodes et de ne pas les modifier, si possible.
- Les procédures devraient être aussi simples et directes que possible, de façon à ce qu'elles soient compréhensibles pour la majorité de la collectivité.
- En fonction des procédures, des documents standard devraient être utilisés si possible.
- Il n'est pas recommandé que toute la documentation préparée par la collectivité soit envoyée au bureau central du fonds social.
- Il est conseillé d'introduire dans les procédures des incitations pour que la collectivité ait un intérêt à économiser les ressources. Par exemple, si la collectivité peut exécuter

un projet en utilisant moins de fonds que prévus au budget, les ressources restantes seraient utilisées pour prolonger ou améliorer le projet.

- Pour garantir la transparence, des méthodes alternatives de publication d'affaires devraient être envisagées. Par exemple, mentionner les produits demandés sur des tableaux d'affichage sur la place centrale, utiliser la radio de la ville ou toute autre méthode pourrait être employée.
- Pour un meilleur contrôle des ressources financières, il est conseillé d'encourager le contrôle par la collectivité de sa représentation locale.
- Le contrôle devant être exercé par le fonds social devrait aussi être inclus dans la procédure à posteriori, non seulement en ce qui concerne l'attribution mais aussi sous les aspects technique et financier.
- Une fois que les procédures sont définies, elles devraient être inclues dans le PAD, le LA/CA, et le Manuel Opérationnel du fonds social.
- Les bases de données de coût d'unité maintenues au niveau central ou du district pour les coûts des fournitures, du transport, des rémunérations, etc. ont constitué un outil précieux pour contrôler les projets avec CPP.
- Les méthodes de paiement pour les contractants devraient aussi être incluses dans l'appel d'offres. Par exemple, dans de nombreux projets de collectivité, les contractants sont payés par tranche par la collectivité. Cependant, sauf indication contraire claire, les contractants supposent qu'ils seront payés de façon forfaitaire ou en employant une autre méthode.

Les projets qui comportent des contributions de la collectivité, par exemple le moulage de briques, la collecte de sable, etc., peuvent retarder la mise en œuvre et les contractants ne sont en général pas conscients que la mise en œuvre va dépendre des contributions. Ceci devrait être notifié dans l'appel d'offres, cependant il est recommandé, quand c'est possible, que les contributions de la collectivité soient données avant que la construction du projet commence.

V. ANALYSE DES AUDITS D’ATTRIBUTION ET DES ETUDES À POSTERIORI

Cette section considère seulement les audits d’attribution et les rapports d’études à posteriori détaillés à l’Annexe D. Les rapports de mission de supervision ne sont pas inclus, étant donné que la majorité ne mentionne que brièvement l’attribution. En outre, ils ne décrivent pas la portée ni les objectifs spécifiques de ce qui a été entrepris dans le domaine de l’attribution.

1. Portée et objectifs des audits et des études à posteriori

Les audits d’attribution et les études à posteriori ont fondamentalement le même objectif principal : examiner les procédures d’attribution, de contrat et de mise en œuvre des marchés financés grâce aux ressources de la Banque et de vérifier qu’elles ont été mises en pratique selon les stipulations du LA/CA. Les autres objectifs sont de vérifier que :

- Les décisions et les actions entreprises dans le développement des processus ont été corrects,
- Il n’y a pas eu d’indications de fraude ou de corruption,
- les contrats soumis au seuil d’examen préalable ont reçu de la Banque le « Pas d’objection »,
- les évaluations d’offres ont été effectuées en accord avec les Directives de la Banque,
- les contrats en cours et les garanties ont été gérés correctement,
- les fournitures, travaux et rapports de conseil reçus ont satisfait aux conditions stipulées dans le contrat,
- les coûts des fournitures, travaux et services fournis ont été raisonnables,
- la qualité et l’entretien des travaux et fournitures attribués ont correspondu aux exigences des documents d’offres.

Le nombre de contrats examinés et de travaux visités pendant les audits varie largement ; il est lié au nombre de contrats effectués par le fonds social. En moyenne, les audits ont examiné 30 contrats, 16 étant le nombre minimum et 45 le maximum des projets audités. Très peu de ces contrats ont nécessité un examen préalable/ « Pas d’objection » de la Banque.

2. Sources de financement et institutions effectuant les audits et les études à posteriori

La plupart des audits ont été financés par le bureau du Conseiller régional d'attribution de la Banque, qui effectue les audits dans le cadre de sa responsabilité fiduciaire. Les audits financés par le fonds social sur ses propres fonds ont été effectués par des entités d'Etat dont la responsabilité, parmi d'autres, est de faire des audits d'attribution. En général, des sociétés de conseil ont été engagées pour ces audits, bien que dans un cas un consultant individuel ait été recruté.

Les études à posteriori ont été financées par la Banque, en particulier en utilisant le budget assigné à chaque TTL pour la supervision de projet. Le personnel de la Banque (Spécialiste d'attribution ou Personnel accrédité d'attribution) a effectué en général ces études, bien que quelques consultants extérieurs aient été recrutés.

3. Coût des audits d'attribution

Le coût des audits d'attribution varie et dépend en général des facteurs suivants:

- la taille du projet,
- le nombre de projets à examiner, et
- le pays où l'audit doit être effectué.

Le coût varie entre $25 000 et $60 000, $35 000 étant le coût moyen d'un audit d'attribution.

4. Autres questions

Nous présentons des questions qui ont surgi dans le courant de cette étude et qui vont au-delà des exigences de conseil. Elles sont présentées pour être considérées par la Banque. Une analyse plus profonde est nécessaire pour trouver les réponses appropriées à ces questions. Nous croyons que mettre ces questions en lumière, cependant, peut contribuer aux efforts de la Banque pour améliorer les mécanismes qui soutiennent la mise en œuvre de projet.

A. Spécifications techniques ou Termes de référence

L'une des formes les plus subtiles de manipulation du processus d'adjudication est de créer des spécifications techniques ou des termes de référence de façon à donner un avantage à une marque, une entreprise ou une société de conseil particulière.

Serait-il judicieux d'inclure du personnel spécialisé (bien informé sur les articles attribués, par exemple un spécialiste en informatique quand du matériel informatique est mis en adjudication) dans l'équipe d'audit qui révisera les spécifications techniques ou termes de référence dans le cadre de l'audit d'attribution ? Pour éviter d'augmenter de façon significative le coût de l'audit, ces experts pourraient travailler depuis leur bureau et recevoir l'information pertinente de l'équipe d'audit d'attribution travaillant sur site.

B. Fonds spéciaux financés par plusieurs sources

Quand un fonds social est financé par plusieurs sources, les processus d'attribution doivent suivre les normes de chaque source de financement. Normalement, cela implique qu'au sein du fonds social des procédures et méthodes distinctes doivent être appliquées pour chaque bailleur de fonds. Ceci entraîne confusion et travail supplémentaire pour les adjudications. La Banque devrait-elle encourager une approche unifiée de la gestion d'attribution ? Ceci, bien sûr, devrait être fait en consultation avec les autres organisations.

C. L'agenda d'attribution du LA/CA au sein du Cadre de développement global (CDF) mis en oeuvre en Bolivie

Dans le CDF pour la Bolivie, un Agenda d'attribution unique était inclus pour le LA/CA, qui contenait trois catégories (pour tous les projets), en fonction de la classification attribuée à l'Unité de mise en œuvre de projet (PIU) dans le PCA. Pour le PIU à plus faible risque, les seuils d'étude sont plus élevés et l'organisme peut changer la catégorie en fonction des résultats de l'étude à posteriori et des audits d'attribution. Nous citons cet exemple car la Banque peut souhaiter analyser la possibilité de mettre en œuvre cette procédure dans d'autres pays, après l'évaluation des résultats en Bolivie.

VI. CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS

Les conclusions et recommandations qui suivent sont basées sur l'information rassemblée et étudiée qui est détaillée à l'Annexe D. Bien que l'échantillon obtenu ne soit pas suffisant pour faire des conclusions généralisées à tous les fonds sociaux, il permet néanmoins une vue d'ensemble générale de questions pertinentes.

Les trois observations le plus fréquemment relevées dans les audits d'attribution et les études à posteriori sont :

- Des systèmes d'enregistrement inadéquats,
- Un manque de connaissance des Directives de la Banque de la part du personnel du fonds social, et
- Des problèmes avec les documents d'offres (comme des déviations par rapport aux clauses de contrat, aux résultats et garanties d'adjudication, l'absence d'informations importantes et des spécifications techniques insuffisantes dans les documents d'offres).

Les trois résultats qui affectent le plus la transparence, l'efficacité et l'économie du processus d'attribution sont :

- Ne pas adjuger les marchés à l'offre la plus basse,
- Inclure des facteurs en cours d'évaluation qui n'étaient contenus ni dans les Documents d'offres ni dans la Demande de soumissions, et
- Une publication insuffisante des NCB.

Avant la publication de "La fonction d'attribution de la Banque mondiale : ajustement aux besoins émergents " le 2 avril 1998, certains des instruments proposés par la Banque pour la supervision d'attribution (pour les fonds sociaux en particulier et d'autres projets en général) avaient diverses applications et ne garantissaient pas toujours que la fonction fiduciaire de la Banque était remplie efficacement.

En ce qui concerne ces instruments, les observations suivantes peuvent être faites :

- Il n'y avait pas d'étude à posteriori suffisante, ni par le biais des études à posteriori d'attribution ni par les audits d'attribution.
- On a relevé que le personnel du fonds social n'avait pas une compréhension suffisante des Directives de la Banque.

Sur la base du rapport d'avril 1998, la Banque a développé des instruments nouveaux et meilleurs pour garantir que la responsabilité fiduciaire de la Banque dans le domaine des attributions sera exercée efficacement. Ce sont :

- L'Evaluation de capacité d'attribution,
- La Planification d'attribution,
- Un meilleur cadre d'étude à posteriori, et
- Des audits d'attribution financés par le fonds social.

Il est important de mentionner que, étant donné la mise en œuvre récente de ces instruments, les documents obtenus pour cette étude ne reflètent pas les améliorations attendues dans le futur. Par exemple, les fonds sociaux qui ont fait l'objet d'une Evaluation de capacité d'attribution n'ont pas encore été soumis à des audits ni à des études à posteriori d'attribution. Cependant, ces nouveaux instruments mènent clairement à l'amélioration de la fonction fiduciaire de la Banque. Ceci dit, le tableau suivant récapitule les résultats globaux.

Tableau 6.1: Conclusions et recommandations

Conclusions	Recommandations
A cause d'un enregistrement mal adapté, dans certains cas il n'a pu être vérifié si une opération était conforme aux directives de la Banque ou non. Une documentation mal adaptée en ce qui concerne les processus d'attribution peut être une indication que les Directives de la Banque n'ont pas été suivies. Un enregistrement mal adapté peut aussi être dû à des descriptions peu claires dans les Directives ou les Manuels opérationnels quant à la façon dont la documentation doit être enregistrée à chaque phase.	Le droit administratif indique que la documentation de tout processus, en particulier celle qui concerne la prise de décision et qui engage des dépenses financières, doit être déposée de façon appropriée. Les séminaires de la Banque et les Manuels opérationnels devraient comporter une section sur l'organisation des archives. En outre, dans les agendas d'attribution de LA/CA, qui fournissent des directives sur la façon d'effectuer les études à posteriori, on devrait inclure un paragraphe sur la façon d'organiser les archives afin que l'étude puisse s'effectuer plus efficacement. Par exemple : tous les documents relatifs à une opération devraient être archivés ensemble dans un même dossier. Sur la couverture du dossier, devrait figurer une liste de contrôle du contenu.
Dans certains fonds sociaux, les collectivités ont dû apporter leur travail préparatoire au	Les audits/études à posteriori des comptes de la collectivité doivent être faits au niveau de

bureau central afin d'effectuer l'étude à posteriori.	la collectivité. On ne peut pas demander aux collectivités d'envoyer tout leur travail préparatoire à l'unité de gestion centrale du fonds social.

Tableau 6.1: Conclusions et recommandations (suite)

Conclusions	Recommandations
Pour diverses raisons, le personnel du fonds social a modifié les Documents d'offres standard ou la Demande standard d'offres (pour les consultants), en les ajustant pour incorporer la législation nationale sur les attributions. Dans certains cas, ces changements n'étaient pas conformes aux Directives de la Banque et/ou omettaient des informations nécessaires aux contractants ou aux consultants.	La préparation des Documents d'offres ou de la Demande d'offres doit être faite avec soin, car toute erreur ou omission à cette phase peut être amplifiée dans les phases suivantes. Afin d'éviter ces problèmes, les Documents standard d'offres et la Demande standard d'offres devraient être inclus dans les annexes du Guide d'utilisation ou dans le Manuel sur les attributions du OM. Toute modification de ces documents devrait exiger un « Pas d'objection » de la Banque. Pour les NCB, la région ECA (pour les pays post-conflit) a mis au point des documents d'offres simplifiés, approuvés par le RPA. Ils peuvent aussi être adaptés pour l'utilisation par d'autres régions.
L'offre au prix le plus bas satisfaisant à tous les facteurs pertinents inclus dans les Documents d'offres et qui a la capacité et les ressources pour mener à bien les travaux devrait se voir adjuger le marché.	Quand le moins disant ne se voit pas adjuger le marché, le détournement d'attribution doit être déclaré.
Les facteurs qui n'étaient pas cités dans les Documents d'offres ne peuvent pas être inclus dans l'évaluation d'offre. Une fois que les offres sont ouvertes, il est très facile d'introduire de nouveaux facteurs qui donneraient l'avantage à un offrant présélectionné, biaisant donc irrévocablement la transparence du processus.	Une fois que les offres sont ouvertes, les méthodologies d'évaluation incluses dans les Documents d'offres ou Demande d'offres (consultants) ne peuvent pas être modifiées. Si cela arrive, il est recommandé de déclarer le détournement d'attribution.
La publication est l'une des activités décisives du processus d'attribution. C'est aussi une bonne pratique d'affaires. C'est la meilleure méthode pour s'assurer que des offrants potentiels sont mis au courant de l'opportunité d'offre. Sans publicité appropriée, la participation d'offrants est largement limitée et dans un pourcentage élevé de cas, les offres qui en résultent sont au-dessus des prix de marché.	Les TTL devraient s'assurer que le fonds social accomplit toutes les phases fondamentales dans un processus d'appel à la concurrence, y compris une publicité appropriée des opportunités d'offres (ICB, NCB). Il est recommandé que le détournement d'attribution soit envisagé quand la publicité n'est pas faite correctement.

Tableau 6.1: Conclusions et recommandations (suite)

Conclusions	Recommandations
Si les recommandations des audits ou des études à posteriori sont ignorées, ces études perdent leur valeur. Par ailleurs cela envoie un message contradictoire au personnel du fonds social selon lequel les mauvaises pratiques d'attribution sont acceptables. Les TT, afin de remplir leur rôle fiduciaire, doivent s'assurer que les recommandations des audits/études à posteriori sont appliquées.	Aussi bien les audits que les études à posteriori devraient inclure dans leur rapport les actions nécessaires à mener ainsi qu'un plan pour mettre en œuvre leurs recommandations. C'est de la responsabilité fiduciaire du TT de s'assurer que le fonds social entreprend l'action nécessaire pour rectifier les problèmes identifiés dans l'étude à posteriori/audit. De plus, le TT peut recommander que le détournement d'attribution soit déclaré si les mêmes observations se retrouvent dans des marchés postérieurs.
Des provisions pour le paiement de dommages et intérêts[12] ou d'autres provisions similaires pour retard de livraison des fournitures, d'exécution des travaux ou défaut pour les fournitures ou les travaux de répondre aux exigences de résultat, devraient être incluses dans les contrats utilisés par les fonds sociaux.	Le TT devrait vérifier que les contrats standard, inclus dans les documents d'offres, comportent cette clause.
La description relative aux dispositions d'attribution dans le PAD/DCA n'est pas utilisable pour un projet de fonds social répondant à la demande où il n'est pas possible de déterminer à l'avance ce qui doit être attribué.	Les fonds sociaux devraient se référer à (i) des sous-projets bénéficiaires au lieu de fournitures/travaux/services dans la description des dispositions d'attribution et des catégories de dépenses dans le PAD; et (ii) au lieu d'un plan d'attribution, une méthodologie pour les attributions devrait être décrite dans le Manuel opérationnel du fonds social.
Des retards pour remettre le rapport final de l'audit ont entraîné pour le fonds social l'impossibilité de mettre en oeuvre les recommandations de façon opportune.	Il est important que les TOR pour l'audit spécifient un délai pour remettre l'avant-projet ainsi que le produit final.
Quand les résultats du rapport d'audit ne sont pas discutés avec le fonds social et le personnel de la Banque au début du processus, et que leur feedback n'est pas intégré au rapport final, le rapport d'audit	Les questions notées dans l'avant-projet de l'audit devraient être discutées en détail avec le fonds social et le personnel de la Banque

[12] Les dommages et intérêts sont des coûts de projet supplémentaires ou une perte de revenus ou de bénéfices pour l'emprunteur, qui découlent de problèmes tels que les retards de livraison de fournitures ou d'exécution des travaux

perd beaucoup de sa valeur.	avant que l'audit soit finalisé.

Tableau 6.1: Conclusions et recommandations (suite)

Conclusions	Recommandations
Les erreurs découvertes au cours de l'étude découlaient non pas de la fraude ou de la corruption ou de l'équipe du fonds social, mais d'un manque de connaissances des Directives de la Banque et des procédures d'attribution. Par exemple, dans certains cas, le personnel a pris la décision d'utiliser des procédures locales au lieu de celles de la Banque et dans d'autres les erreurs ou omissions étaient dues à la négligence du personnel.	Le personnel devrait participer à des stages ou séminaires sur les attributions selon les besoins. Un consultant peut aussi être recruté pour donner une formation sur le tas. En outre, la section sur l'attribution de l'OM devrait décrire clairement les procédures et opérations requises.
Aucun des audits étudiés n'a débattu des forces et des faiblesses de la méthode de CPP.	Etant donné que le CPP est une nouvelle méthode, les audits et études à posteriori devraient évaluer la réussite des attributions effectuées avec cette méthode.
Bien que plusieurs PAD (via l'Evaluation de capacité d'attribution) aient signalé le besoin d'audits d'attribution, cette exigence n'était pas incluse dans le LA/CA et dans certains cas elle était spécifiée seulement dans le PA.	Le TTL devrait s'assurer que la fréquence avec laquelle les audits d'attribution doivent être menés est décrite dans l'Agenda d'attribution du LA/CA et qu'ils sont effectués.
Les audits d'attribution (financés par l'emprunteur) sont un outil utile de contrôle du processus d'attribution.	Si l'Evaluation de capacité d'attribution indique que c'est un projet à haut risque, le fonds social devrait être tenu de faire effectuer un audit en son nom. Le TTL devrait s'assurer que les instruments nécessaires à la supervision d'attribution sont explicitement précisés dans le LA ou le CA quand ils sont de la responsabilité du fonds social.
Pour l'attribution des services de conseil (par exemple pour les évaluations de bénéficiaires, les évaluations d'impact, les programmes de formation, etc.) les fonds sociaux englobent à la fois les ONG, les sociétés de conseil et les fondations dans la même sélection.	Bien qu'il n'y ait pas de règle contre le fait d'inclure dans la même sélection des organisations ayant des structures fiscales et des objectifs différents, cela n'est pas conseillé. Cependant, en fonction du contexte national, de la disponibilité des ONG et sociétés de conseil etc., et des objectifs de projet (par exemple, couverture pour les plus démunis, pour les collectivités rurales etc.) cela peut être fait.

Tableau 6.1: Conclusions et recommandations (suite)

Conclusions	Recommandations
Les fonds sociaux utilisent des plafonds de salaires pour le travail non-qualifié, bien que ce ne soit pas recommandé dans les directives d'attribution.	Les fonds sociaux générant des emplois temporaires parmi les plus démunis fixent des limites de salaire comme moyen de ciblage. C'est acceptable parce que cela n'établit pas un plafond sur le processus d'offre dans sa globalité.
Des contrats à quantité indéterminée (IQC), sont utilisés dans la région ECA, en particulier pour recruter des sociétés afin d'effectuer la conception et la supervision de micro-projets, lorsque les composantes des micro-projets ne sont pas connues à l'avance du fait que le fonds social fonctionne à la demande. Un "contrat parapluie" est attribué à une société, après un appel d'offres, basé sur une estimation préliminaire de la valeur des micro-projets susceptibles d'être exécutés dans un laps de temps donné. Cependant, la société adjudicataire doit soumettre des conceptions et estimations détaillées pour chaque micro-projet entrepris dans la période donnée, afin d'être payée.	L'avantage de cette approche est de faciliter le processus de contrat pour les sociétés recrutées pour effectuer des tâches de conception et de supervision dans une variété de micro-projets sur une période donnée.
Tant le TTL que le personnel d'attribution pensent qu'une formation améliorée sur l'attribution est nécessaire pour les TTL.	Un programme global de formation devrait être développé pour les TTL. Plutôt que de se focaliser sur les détails de l'attribution, cette formation devrait comporter les informations nécessaires aux TTL pour améliorer la supervision du processus.
Il y a apparemment un manque de communication entre les régions et, surtout, une duplication des efforts dans l'amélioration et le développement d'instruments, de documents, d'expériences, et de pages intranet.	Les échanges systématiques d'information entre régions doivent être encouragés. L'objectif doit être d'échanger les expériences et de développer des instruments utiles à toutes les régions.
La sélection de méthodes et de seuils appropriés dans la phase de préparation est très importante car elle détermine la rapidité de mise en œuvre du projet.	En plus du personnel d'attribution, il est important que le TTL soit impliqué dans cette phase. Un effort particulier devrait être fait pour communiquer le concept, les principes et les exigences du fonds social au personnel d'attribution pour s'assurer que les méthodes appropriées sont choisies.

Tableau 6.1: Conclusions et recommandations (suite)

Conclusions	Recommandations
La gestion correcte du processus d'attribution du fonds social découle beaucoup de l'importance accordée à ce domaine par le TTL.	Les TTL devraient accorder l'importance nécessaire au processus d'attribution. On note que plus d'attention entraîne de meilleurs résultats d'attribution.
Une préoccupation, tant pour les TTL que pour certains experts de la Banque, est qu'il n'y ait pas assez de personnel d'attribution à la Banque.	Une évaluation des ressources humaines dans le domaine de l'attribution de la Banque est conseillée. S'il n'y a pas assez de personnel pour effectuer le travail requis, les tâches réservées exclusivement au Spécialiste d'attribution ou au Personnel d'attribution accrédité devraient être définies. Des consultants extérieurs devraient être recrutés pour travailler avec le TTL, tant pendant la phase de préparation que pendant la mise en œuvre de projet pour les tâches non réservées au personnel de la Banque. (Pour plus de détails, voir l'encadré 3.1.)
Un Guide d'attribution qui complète les Directives de la Banque est nécessaire pour standardiser les actions du personnel d'attribution et éviter des interprétations différentes de normes générales.	Il est entendu que la Banque prépare un Guide d'attribution qui complètera les Directives de la Banque pour l'attribution, la Politique d'opérations et les documents de Procédures de la Banque. Ce sera une réalisation importante. Une haute priorité devrait être accordée à cette activité et elle devrait être réalisée aussitôt que possible.
Les montants limites globaux fixés pour une méthode d'attribution particulière dans le LA/CA devraient être pris en compte pour l'attribution de telle sorte que l'attribution entreprise avec cette méthode n'excède pas le montant stipulé. Les directives indiquent que le regroupement de contrats dans le CPP doit être correctement adapté pour remplir les caractéristiques spéciales de cette méthode. Cependant, ce n'est pas facile à faire et c'est rarement utilisé.	Les TT doivent s'assurer, par l'étude à posteriori et/ou les audits, que les montants limites globaux cités dans le LA/CA sont respectés. Une façon de réaliser cela serait que le fonds social développe un système de contrôle conçu pour gérer ces montants.

Tableau 6.1: Conclusions et recommandations (suite)

Conclusions	Recommandations
Le nombre requis d'études à posteriori n'a pas été effectué, non plus que le format de la Banque pour les études n'a été suivi.	Le TT doit effectuer les études à posteriori selon les résultats de l'analyse de risque de l'Evaluation de capacité d'attribution. Les études à posteriori doivent utiliser le format de la Banque. Si le fonds social ne dispose pas d'une Evaluation de capacité d'attribution, des études à posteriori doivent être menées au moins une fois par an. Comme mentionné à la section 3.3.2, c'est une exigence qui doit être supervisée par le Conseiller régional d'attribution. Les RPA ont la responsabilité de s'assurer que le nombre requis d'études à posteriori sont effectuées en utilisant le format correct. Il est recommandé que les fonds sociaux soient évalués bien avant la fin de l'année fiscale pour déterminer les projets qui ont satisfait ou non à ce critère. Afin d'aider le TT à remplir cette exigence, un agenda pour effectuer des études à posteriori devrait être établi par le personnel d'attribution.

ANNEXE A: RECOMMANDATIONS POUR AMELIORER LES TOR DES AUDITS D'ATTRIBUTION

1. Introduction

Chaque région de la Banque a un TOR standard pour l'audit d'attribution. Après avoir étudié ces informations, nous pouvons conclure que ces TOR sont complets et fondamentalement similaires, avec des différences de forme plus que de contenu. Cette observation étant faite, cette section présente certains aspects qui à notre avis pourraient être inclus dans le TOR pour obtenir de meilleurs résultats d'audit.

2. Personnel clé pour l'attribution

Il est conseillé d'inclure le nombre de personnel clé qui sera impliqué dans l'audit ainsi que ses compétences. Par exemple :

- Un chef de projet ayant une formation d'ingénieur, ainsi qu'en administration, en économie, en droit ou domaines adjacents. Avec une expérience minimum de 5 ans dans le domaine de l'attribution en utilisant les Directives de la Banque. Il est nécessaire que cette personne ait effectué au moins 5 audits et/ou études à posteriori d'attribution.
- Un expert en attribution ayant une formation d'ingénieur, ainsi qu'en administration, en économie, en droit ou domaines adjacents. Avec une expérience minimum de 3 ans dans le domaine de l'attribution en utilisant les Directives de la Banque. Il est nécessaire que cette personne ait effectué au moins 3 audits et/ou études à posteriori d'attribution.

Quand l'audit comporte l'étude des contrats par la méthode du CPP, il est préconisé que l'une des deux personnes clé possède l'expérience de cette méthode d'attribution.

Quand le nombre de marchés de travaux à étudier est important, il est conseillé qu'au moins une des deux personnes clé soit un ingénieur expérimenté en supervision de construction ou de travaux.

3. Détermination de l'échantillon

Déterminer l'échantillon des marchés devant être étudiés est une phase décisive dans un audit par échantillon. Si pour quelque raison, l'échantillon est mal sélectionné ou biaisé, cela peut fausser les résultats de l'audit. Pour cette raison, il est conseillé qu'aussi bien la

Banque que l'emprunteur participent dans cette phase. De plus, le TOR devrait indiquer le nombre de marchés devant être étudiés, afin que la société de conseil puisse déterminer plus facilement l'effort nécessaire et donc le coût du travail.

4. Présentation de l'analyse de chaque marché étudié

Tous les audits examinés présentent l'analyse de chaque marché en deux ou trois pages avec les aspects pertinents classés verticalement. Pour faciliter l'interprétation de ces informations, nous préconisons qu'elles soient présentées sous forme de matrice avec des colonnes listant chaque phase du processus d'attribution et des lignes présentant chaque marché étudié. Ce format amène par lui-même à identifier si les mêmes observations ont été relevées dans un marché ou plus au même stade. Il mène aussi de lui-même à analyser un marché par ligne. L'encadré A1 présente le format décrit avec seulement 3 phases par processus d'attribution.

Encadré A1: Format suggéré pour l'analyse du processus dans les audits d'attribution

Exemple: tableau d'étude d'un NCB de l'Audit XX

Nom et numéro du marché	Documents d'appels d'offres	Pas d'objection	Evaluation	Observations
#27 Ecole NN Améliorations	OK	Non obtenu (1)	Offre évaluée avec le coût évalué le plus bas du marché non adjugé (2)	(1) Erreur admise. (2) Pour éviter des problèmes avec l'Auditeur général, le fonds social a adjugé le marché au moins-disant.
#45 Unité sanitaire BB	Il n'y avait que 15 jours pour présenter les offres (1)	OK	Offre évaluée avec le coût évalué le plus bas du marché non adjugé (2)	(1) Bien qu'ils aient dit que c'était dû à l'urgence des travaux, l'évaluation et la mise en place du marché ont pris 3 mois. (2) Voir ci-dessus
#67 Attribution de plan de construction d'école	Il n'y avait que 15 jours pour présenter les offres (1)	OK	Offre évaluée avec le coût évalué le plus bas du marché non adjugé (2)	(1) et (2) voir ci-dessus.

En présentant l'information sous ce format, il est plus facile de déterminer qu'il y a un sérieux problème dans l'évaluation de l'offre pour tous les marchés de l'échantillon, indiquant que ce problème s'est probablement produit pour tous les marchés. Si l'auditeur a

trouvé cette erreur et utilisé la matrice proposée, le reste des marchés peut facilement et rapidement être étudié pour vérifier si ce problème était universel.

De façon moins importante, des problèmes concernant le laps de temps octroyé pour la présentation des offres peuvent être observés. Il faudrait analyser si les justifications fournies pour avoir omis une étape sont acceptables ou pas.

Enfin, on peut voir que presque tous les marchés ont reçu la mention de « Pas d'objection », bien qu'elle manque pour un marché. Il peut s'agir d'une erreur involontaire ou il peut y avoir des raisons à ce problème qui devraient être analysées de façon plus approfondie.

Il est préconisé que le TOR demande que les informations soient présentées sous forme de matrice pour chaque méthode étudiée, car cela facilite l'interprétation et la recherche de tendances ou d'exceptions exigeant une analyse plus approfondie. Chaque région a un gabarit spécial pour l'étude de processus.

5. Présentation des observations

Si l'on utilise la matrice déjà mentionnée, les observations devraient établir de façon explicite le nombre de fois où l'observation a été relevée dans l'échantillon des contrats examinés. Par exemple, la mention «Pas d'objection » était absente dans 6 des 8 contrats examinés.

Les observations présentées devraient être réparties entre résultats importants et secondaires. Les observations importantes devraient établir si les omissions rencontrées sont suffisamment graves pour préconiser que la Banque envisage de déclarer un détournement d'attribution. D'autres recommandations devraient être faites pour éviter ces erreurs.

Les observations secondaires sont en général des déviations mineures, et des recommandations pour les contrats postérieurs devraient être faites.

6. Plan d'action

Le rapport doit comporter une proposition de plan d'action, donnant la priorité aux mesures à prendre aussi bien par le fonds social que par la Banque pour répondre aux faiblesses observées.

7. Avant-projet du rapport et réunion d'analyse

Une fois que la société de conseil a émis un avant-projet du rapport, il devrait être envoyé tant à la Banque qu'au fonds social, de façon à ce que ce dernier puisse présenter ses observations et justifications sur le rapport et que la Banque puisse aussi présenter ses observations. De cette façon, le document final peut être accepté par toutes les parties concernées puisqu'il va refléter avec une plus grande précision le travail entrepris par le fonds social. Un accord pourrait aussi être obtenu quant au plan d'action proposé pour répondre aux faiblesses constatées.

Si différents points de vue sont exprimés, il est préconisé qu'une réunion se tienne pour arriver à un accord. Si ce n'est pas possible, la Banque devrait prendre la décision finale.

ANNEXE B: TERMES DE REFERENCE POUR L'ETUDE À POSTERIORI D'ATTRIBUTION

1. Introduction

Ces termes de référence sont basés sur le Mémorandum de M. Armando Araujo, Conseiller régional d'attribution de LAC, du 29 novembre 1999[13]. La majorité des étapes et recommandations mentionnées dans cette section ont été condensées et réorganisées à partir des informations contenues dans le Mémorandum. Le Mémorandum est adapté pour répondre aux caractéristiques spécifiques de projets fonctionnant à la demande, tels que les fonds sociaux.

2. Objectifs

L'objectif d'une étude à posteriori est de déterminer si les processus d'attribution exécutés étaient en accord avec le LA/CA.

3. Méthodologie et portée de l'étude à posteriori

A. Préparation avant le départ de la mission

Avant le départ de la mission, le Spécialiste d'attribution ou le Personnel accrédité pour les attributions, ou encore un consultant externe (qui a le feu vert du Conseiller régional aux attributions) qui va effectuer la supervision d'attribution devrait adresser à l'emprunteur une demande signée par le TTL pour obtenir une liste de tous les contrats signés et de tous les processus d'attribution en cours dans le cadre du projet. Un guide de ce qui doit être demandé est présenté à la fin de l'annexe.

Si l'emprunteur ne peut pas fournir toutes les informations demandées, la première recommandation du TT devrait être que l'emprunteur prépare une base de données à jour de façon à ce qu'avant la prochaine étude à posteriori au plus tard, les informations demandées puissent être envoyées en moins de 4 jours. En outre, le réalisateur de l'étude à posteriori doit examiner l'Evaluation de capacité d'attribution et les rapports des 3 études à posteriori les plus récentes (ou les études existantes) ainsi que les audits antérieurs effectués pour le projet.

Sur la base de ces informations, avant le départ en mission, le réalisateur de l'étude à posteriori doit définir la liste de contrats à examiner sur le terrain en coordination avec le

[13] "Etude d'attribution à posteriori"

TTL. L'échantillon sélectionné devrait être compatible avec l'évaluation de risque du fonds social (soit pas moins de 1 contrat sur 5 pour les agences à haut risque, 1 sur 10 contrats pour les agences à risque moyen et 1 sur 20 contrats dans les agences à faible risque). L'échantillon devrait se concentrer sur les contrats signés, mais devrait aussi comporter certains marchés en cours d'attribution à différentes phases. L'échantillon devrait se concentrer sur des contrats non soumis à examen préalable. Cependant, des contrats importants soumis à examen préalable peuvent être inclus à la discrétion de l'équipe de projet. Pour les contrats soumis à examen préalable, une liste d'échantillons devrait être établie pour vérifier qu'une copie de la mention « Pas d'objection » de la Banque est conservée dans les dossiers du fonds social.

Il est important de vérifier que la fréquence des missions de supervision spécifiques pour effectuer une étude à posteriori d'attribution est proposée dans le rapport d'évaluation de capacité d'attribution de l'Unité de mise en œuvre de projet (fonds social) fait avant l'expertise et approuvé par le Conseiller régional d'attribution. Cette fréquence devrait prévoir au moins une étude d'attribution à posteriori par an.

B. Etude de terrain

La mission de supervision de terrain devrait examiner, au minimum :

- **capacité d'attribution du fonds social :** examen de la façon dont la capacité d'attribution du fonds social correspond à l'évaluation faite à l'expertise et/ou à la dernière mission de supervision et conformité au plan d'action proposé dans l'évaluation de capacité. Une attention particulière devrait être portée à l'affectation de personnel, aux installations, à l'enregistrement, au reporting, à la planification et au contrôle de l'action d'attribution.
- **contrôle :** examen du système de contrôle du fonds social et comparaison des résultats avec ceux ayant été estimés au moment de l'émission du «Rapport sur l'évaluation de projet pour le déboursement basé sur le rapport de gestion de projet (PMR) ".
- **échantillon de marchés de fournitures et travaux :** le Spécialiste d'attribution devrait examiner : (i) les documents d'offres et les additifs; (ii) le rapport d'évaluation; (iii) les contrats signés; (iv) les retards de paiement; (v) l'inspection

physique (si possible) des fournitures reçues ou des travaux effectués (si ce n'est pas possible, essayer d'obtenir un autre type de confirmation); et (vi) il devrait organiser des entretiens avec quelques contractants dans le seul but d'écouter leurs observations.

- **échantillon de marchés pour les services de conseil :** le Spécialiste d'attribution devrait examiner (i) la demande d'offres (y compris la sélection); (ii) le(s) rapport(s) d'évaluation; (iii) les contrats signés; (iv) les retards de paiement; (v) les rapports publiés; et (vi) il devrait organiser des entretiens avec quelques consultants dans le seul but d'écouter leurs observations.

C. Résultats de l'étude à posteriori

A la fin de l'étude, le Spécialiste d'attribution devrait faire le compte-rendu de ses conclusions. Celles-ci devraient être incluses en annexe de l'Aide-mémoire de la mission ou présentées sous la forme d'un rapport séparé joint à l'Aide-mémoire ou émis par une agence de la Banque. Le rapport devrait être préparé par un Spécialiste d'attribution ou un membre du personnel accrédité d'attribution ou encore un consultant externe (avec l'aval du Spécialiste d'attribution ou du Personnel accrédité d'attribution affecté au projet) et une copie devrait être envoyée au bureau du Conseiller régional d'attribution.

Ce rapport devrait comporter au moins :

Des recommandations et des propositions d'actions (pour l'emprunteur et la Banque),

- une liste des contrats dans le cadre du projet,
- les résultats de l'examen de l'actuelle capacité du fonds social,
- les résultats de l'examen des contrats signés,
- les résultats de l'examen des processus d'attribution en cours, et
- les résultats des visites sur site (s'il y en a).

4. Guide pour demander des informations à l'emprunteur

La demande, qui doit être signée par le Chef du groupe de travail (TTL), devrait stipuler que la liste sera divisée en deux grands groupes – les marchés en cours d'attribution et les contrats signés. Cette liste devrait à son tour être divisée en sous-groupes pour les projets de la collectivité, et pour les coûts d'administration du fonds social. Elle devrait comporter les éléments suivants :

A. Marchés qui ont été attribués

- **Contrats de financement et de marchés des sous-projets de la collectivité:**
  - Nom et numéro du marché; (ii) nom de la collectivité; (iii) description des activités à financer ; (iv) méthode d'attribution (par exemple NCB, petits travaux, CPP), v) date de livraison.

- **Contrats pour les coûts d'administration du fonds social :**
  - Fournitures : (i) nom et numéro du contrat; (ii) description des fournitures; (iii) méthode d'attribution (par exemple ICB, NCB, ou shopping); (vi) date de livraison; et (vii) soumis à examen préalable de la Banque ? (OUI ou NON), si OUI: date.
  - Travaux : (i) nom et numéro du contrat; (ii) description des travaux; (iii) méthode d'attribution (par exemple ICB, NCB, ou trois cotations); (vii) date d'exécution; (viii) soumis à examen préalable de la Banque ? (OUI ou NON), si OUI: date.
  - Consultants : (i) nom et numéro du contrat; (ii) description des services; (iii) méthode de sélection (par exemple QCBS, QBS, LC, CQ, Source unique, Individuel); (iv) date d'exécution; et(v) soumis à examen préalable de la Banque ? (OUI ou NON), si OUI: date.

B. Marchés en cours d'attribution

La liste devrait être divisée par type d'attribution (**sous-projets de la collectivité et coûts d'administration**). Pour chaque type, la liste devrait mentionner : (i) le numéro de contrat ; (ii) l'objectif; (iii) la méthode d'attribution ; (iv) la date (ou la date prévue) de l'ouverture d'appel d'offres ; (v)la date (ou date prévue) de l'adjudication et (vi) soumis à examen préalable de la Banque ? (OUI ou NON), si OUI : date.

ANNEXE C: LA FONCTION D'ATTRIBUTION DE LA BANQUE MONDIALE[14]

Matrice d'autorité décisionnaire

ACTIVITES LIEES AU CLIENT					
Action	***Lancement/Exécution***	***Conseil***	***Autorisation***	***Approbation/ Signature***	***Autorité d'appel***
A. Elaboration de capacité et développement de l'emprunteur					
Evaluations d'attribution nationales	CD/TTL/Spécialiste d'attribution/Personnel accrédité d'attribution	PRMPS	Conseiller régional d'attribution/LEGOP	CD	RVP
Plans de réforme d'attribution	CD/ Spécialiste d'attribution/Personnel accrédité d'attribution	OCSPR	Conseiller régional d'attribution /LEGOP	CD	RVP
Documents nationaux standard	CD/PA/Personnel accrédité d'attribution	OCSPR	Conseiller régional d'attribution /LEGOP	CD	RVP
B. Responsabilités fiduciaires – Opérations d'investissement - Préparation de projet					
Mise en œuvre de la capacité de l'agence	TTL/ Spécialiste d'attribution/Personnel accrédité d'attribution	LOA/ PRMPS	Conseiller régional d'attribution	CD	RVP
Plan d'attribution dans le PCD/PAD	TTL/ Spécialiste d'attribution/Personnel accrédité d'attribution	LOA	Conseiller régional d'attribution /LEG	CD	RVP
Agenda d'attribution dans le contrat de prêt	TTL/ Spécialiste d'attribution/Personnel accrédité d'attribution/CL	LOA	Conseiller régional d'attribution /LEG	CD	RVP
PPF/Attribution/TF contrats	TTL/ Spécialiste d'attribution/Personnel accrédité d'attribution	CL	Conseiller régional d'attribution /LEG	CD	RVP

[14] Information tirée du document "Staff Review and Clearance Responsibilities for World Bank- Financed Financement"

Matrice d’autorité décisionnaire(suite)

ACTIVITES LIEES AU CLIENT					
Action	***Lancement/Exécution***	***Conseil***	***Autorisation***	***Approbation/ Signature***	***Autorité d’appel***
Seuils d’examen préalable	TTL/ Spécialiste d’attribution/Personnel accrédité d’attribution	SM	Conseiller régional d’attribution /LEG	CD	RVP
Supervision					
Etudes préalables de document 1					
Inférieur au seuil du Conseiller régional d’attribution	TTL	Conseiller régional d’attribution	Spécialiste d’attribution/Personnel accrédité d’attribution	TTL	RVP
Seuil du Conseiller régional d’attribution et au-dessus (voir Annexe C)	TTL		Conseiller régional d’attribution /LEGOP	TTL	RVP
Etudes préalables de décision 2					
Inférieur au seuil du Conseiller régional d’attribution	TTL	Conseiller régional d’attribution	PA/ Personnel accrédité d’attribution	TTL	RVP
Entre les seuils du Conseiller régional d’attribution et ceux de l’ OPRC	TTL/ Spécialiste d’attribution/Personnel accrédité d’attribution		Conseiller régional d’attribution /LEGOP	TTL	RVP
Au-dessus des seuils de l’OPRC (voir Annexe C)	TTL/ Spécialiste d’attribution/Personnel accrédité d’attribution		OPRC	TTL	Président
Source unique d’engagement de consultants					
Inférieur à $ 200 000	TTL	Conseiller régional d’attribution	Spécialiste d’attribution/Personnel accrédité d’attribution	TTL	Conseiller régional d’attribution

Matrice d'autorité décisionnaire(suite)

ACTIVITES LIEES AU CLIENT					
Action	***Lancement/Exécution***	***Conseil***	***Autorisation***	***Approbation/ Signature***	***Autorité d'appel***
Entre $200 000 et 5 millions de $	TTL/ Spécialiste d'attribution/Personnel accrédité d'attribution		Conseiller régional d'attribution /LEGOP	TTL	RVP
$5 millions et au-dessus	TTL/ Spécialiste d'attribution/Personnel accrédité d'attribution		OPRC	TTL	MDO
Engagement de consultants individuels					
Au-dessous de $50 000	TTL	Conseiller régional d'attribution	Spécialiste d'attribution/Personnel accrédité d'attribution	TTL	RVP
A et au-dessus de $50 000	TTL	Conseiller régional d'attribution	Conseiller régional d'attribution /LEGOP	TTL	RVP
Etudes à posteriori et audits d'attribution	TTL/CD	Conseiller régional d'attribution / OCSPR	Spécialiste d'attribution/Personnel accrédité d'attribution	TTL	RVP
Approbation de réadjudication/négociation avec le moins disant					
Inférieur au seuil d'examen de l'OPRC	TTL/ Spécialiste d'attribution/Personnel accrédité d'attribution	LEGOP	Conseiller régional d'attribution	TTL	CD
Seuil d'examen de l'OPRC et au-dessus (voir AnnexeC)	TTL/PA/ Personnel accrédité d'attribution		OPRC	TTL	RVP
Amendements de contrats					
Amendements non soumis à examen obligatoire du Conseiller régional d'attribution	TTL	Conseiller régional d'attribution / LEGOP	Spécialiste d'attribution/Personnel accrédité d'attribution	TTL	CD

Matrice d'autorité décisionnaire(suite)

ACTIVITES LIEES AU CLIENT					
Action	***Lancement/Exécution***	***Conseil***	***Autorisation***	***Approbation/ Signature***	***Autorité d'appel***
Amendements soumis à examen obligatoire du Conseiller régional d'attribution	TTL/ Spécialiste d'attribution/Personnel accrédité d'attribution	LEGOP	Conseiller régional d'attribution	TTL	RVP
Abandon/Amendements des Accords juridiques	TTL/ Spécialiste d'attribution/Personnel accrédité d'attribution		Conseiller régional d'attribution /LEGOP	TTL	RVP
Détournement d'attribution					
Avec annulation	TTL/ Spécialiste d'attribution/Personnel accrédité d'attribution	CL	Conseiller régional d'attribution /LEGOP	CD	RVP
Sans annulation	TTL/ Spécialiste d'attribution/Personnel accrédité d'attribution	CL/LEGOP	Conseiller régional d'attribution /CD	RVP	MDO
Traitement des réclamations					RVP
Des offrants, des ED, des gouvernements	TTL/ Spécialiste d'attribution/Personnel accrédité d'attribution	CL	Conseiller régional d'attribution /LEGOP	CD/TTL	MDO
Sur le terrain juridique, reçues par le Conseil général	LEGOP	Conseiller régional d'attribution /CL	GC	GC	Président
1. Notices d'attribution, Documents d'offres, Documents de pré qualification, Forfaits des consultants RFP, Contrats. La sélection des consultants et les Termes of Référence pour le travail juridique sont autorisés par le LEG. 2. Listes de pré qualification, Liste de sélection de consultants, Choix des consultants, Sélection de fournisseurs/contractants, Contrats.					

Contrats soumis à examen préalable obligatoire par les RPA et par le OPRC

Le tableau suivant indique les contrats qui sont soumis à examen obligatoire (préalable) par les RPA. Contrats ayant un coût estimé comme indiqué ou plus (en US$):

Type d'attribution	Coût estimé de contrat (en millions de US$)
Travaux	15,0
Fournitures	7,5
Services (autres que consultants)	2,0
Services de consultants	2,0
Justification d'une source unique d'engagement de consultants	0,2

Ce sont des plafonds qui ne peuvent pas être dépassés par les régions. Cependant, les RPA peuvent décider de réduire ces chiffres dans leur région ou pour des pays spécifiques quand des circonstances particulières exigent un examen plus intensif par le Conseiller régional aux attributions. Quand de telles réductions sont établies, la OCSPR et le LEGOP sont informés.

Les rapports d'évaluation pour les contrats avec un coût estimé, tels qu'indiqués ci-dessus ou ci-dessous, sont soumis à un examen préalable par le OPRC.

Type d'attribution	Coût estimé de contrat (en millions de US$)
Travaux, fournitures et services	25,0
Services de consultants	10,0
Justification d'une source unique d'engagement de consultants	5,0

ANNEXE D: DOCUMENTS UTILISES DANS CETTE ETUDE

Région	**Pays**	**Nom de projet**	**Audit d'attribution**	**Etude à posteriori**	**Mission de supervision avec information pertinente d'attribution**	**Mission de supervision sans information pertinente d'attribution**	**PAD SAR**	**LA DCA**	**PC A**
LAC	Bolivie	Emergency Social Fund II		1			1	1	1
		Social Investment Fund II			2		1	1	
	Guatemala	Reconstruction and Local Dev. Project		1		1	1	1	
		Social Investment Fund II		1			1	1	
	Jamaïque	Social Investment Fund			1	1	1	1	
	Nicaragua	FISE III	1*				1	1	
	PerRX?	Social Development Fund		1					
		FONCODES II	1				1	1	
	PanamD	FES			2	1	1	1	
AFR	Angola	Social Action Project			2	5	1	1	
	Erythrée	Community Fund		2	3	2	1	1	
	Malawi	Social Action Fund	1				1	1	
	Zambie	Social Recovery Project					1	1	
		Social Recovery Project II	1			4	1	1	
	Zimbabwe	Community Action Program			3		1	1	
ECA	Arménie	Social Investment Fund	2		1		1	1	
		Social Investment Fund (SIF II)					1	1	1
	Bosnie - Herzégovine	Emergency Public Works and Employment Project	2					1	
	Bulgarie	Bulgaria Regional Initiative Fund		1					
	Tajikistan	Pilot Poverty Alleviation Proje ct					1	1	1

Région	Pays	Nom de projet	Audit d'attribution	Etude à posteriori	Mission de supervision avec information pertinente d'attribution	Mission de supervision sans information pertinente d'attribution	PAD SAR	LA DCA	PC A
MNA	Algérie	Social Safety Net					1	1	1
	Egypte	Social Fund II					1		
		Social Fund III					1	1	1
	Yemen	Social Fund for Development II		1			1	1	
EAP	Thaïlande	Social Investment Fund		1			1	1	
TOTAL			8	9	14	14	22	21	5

* Version finale.

ANNEXE E: LISTE DES EXPERTS EN ATTRIBUTION DE LA BANQUE ET DES GROUPES DE TRAVAIL INTERROGES

NOM	TITRE	FONDS SOCIAL
Armando Araujo	LAC RPA	
Livia Benavides	TTL	Per?FONCODES II
Anush Bezhanyan	TTL	Moldolba Social Investment Fund
Sunil Bhattacharya	ECA RPA	
Samantha De Silva	Agent d'opérations, (HDNSP)	
Yasser El Gamal	Agent d'opérations	Yemen Social fund for Development II
Sarah Forster	TTL	Bosnia - Herzegovina Emergency Public Works and Employment Project
Laura Frigenti	TTL	Angola Social Action Project Eritrea Community Fund Zambia Social Recovery Project II Zimbabwe Community Action Program
Maria Lucy Giraldo	Spécialiste d'attribution LAC	
Gita Gopal	TTL	Zambia Social Recovery Project
Steen Lau Jorgensen	Directeur, Développement social	
Kathy Lindert	TTL	Panama FES.
Caroline Mascarell	TTL	Armenia Social Investment Fund Social Investment Fund (SIF II)
Maniza Naqvi	TTL	Tajikistan Pilot Poverty Alleviation Project
John Newman	TTL	Bolivia Social Investment Fund II
Peter Pojarski	TTL	Bulgaria Regional Initiative Fund
Jean-Jacques Raoul	Responsable de politique d'attribution et de Groupe de service	
Nadjib Sefta	AFR RPA	
Graham R.Smith	TTL	Bolivia Emergency Social fund
David J.Steel	TTL	Algeria Social Safety Net. Egypt Social fund II & III.
Maurizia Tovo	TTL	Guatemala Reconstruction and Local Development Project Social Investment Fund II
Andrea Vermehren	TTL	Nicaragua FISE III
Antonia Viyachka	Analyste d'attribution ECA	

ANNEXE F: LISTE DES DOCUMENTS DE REFERENCE CONCERNANT LA PARTICIPATION DE LA COLLECTIVITE A L'ATTRIBUTION

Samantha De Silva. "Community-based Contracting: A Review of Stakeholder Experience". The World Bank (Janvier 2000).

Gita Gopal et Marc Alexandre. "World Bank-Financed Projects with Community Participation: Financement and Disbursement Issues". World Bank Discussion Paper # 265, Africa Technical Department Series (Novembre 1994).

Gita Gopal. "Financement and Disbursement Manual for Projects With Community Participation". World Bank Discussion Paper # 312, Africa Technical Department Series (Novembre 1995).

Mbuba Mbungu. "Financement and Financial Procedures Manual For Use By Community-Based Organizations". The World Bank (Juin 1999).

T. Turtiainen (Président), A. Ayoung, S. Boubacar, P. De Blas, R. Desclaux, P. Dubois, J. Hall et J. Lewis (Portfolio Improvement Working Group, Africa Region). "Guidelines for Simplified Financement and Disbursement for Community- Based Investments". The World Bank (Fevrier 1998).

Figure 1: Graphique des attributions au stade de la pré paration de projet

QUI ? RESULTATS
Chef du groupe - désigner un PS EXAMEN
APPROUVE
de travail ou un PAS par un RPA dans la
ATTRIBUTION - analyser les aspects réunion
DU PCD QUAND ? d'attribution du pays pour le
PCD
Au début du et leur impact sur le
projet projet par un CPAR
ou un OPR

……………………………………………………………………………………………

PAD QUI ?
Standard Chef du groupe
de travail RESULTATS
PREMIERE VERSION - Avant-projet du PAD
DE LA SECTION QUAND ? section des attributions
D'ATTRIBUTION Après approbation
DU PAD du PCD

……………………………………………………………………………………………

CPAR ou OPR et QUI ? RESULTATS
Réglementation Chef du groupe - Une analyse de la
d'attribution de travail capacité des FS
du pays dans le domaine des EXAMEN APPROUVE
QUAND ? attributions PAR UN AVANT LA
PCA Après identification - Recommandations RPA REUNION
de l'agence choisie sur les besoins de POUR LE PAD
pour réaliser le prêt l'unité et les points
ou le crédit de progrès
-analyse du risque
et la gestion
-fréquence des études
à posteriori et des audits
d'attribution

……………………………………………………………………………………………

Graphique des attributions au stade de la préparation de projet (suite)

LA/CA Directives de la Banque Annexe des Attributions du PAD BANQUE	**QUI ?** **L'emprunteur**	**RESULTATS** **- L'OM doit comporter les informations nécessaires pour réaliser l'attribution selon le LA/CA**	**EXAMEN PAR LA**
SECTION DES APPROBATIONS MANUEL DES OPERATIONS	**QUAND ?** **Le document final approuvé est nécessaire pour l'efficacité du LA/CA**		

……………………………………………………………………………………………

PAD Approuvé	**QUI ?** **L'emprunteur et le Chef du groupe de travail**	**RESULTATS** **- PAD final**	**En cas de changement, le RPA doit l'examiner**
PHASE DE NEGOCIATION	**QUAND ?** **Avant que l'équipe de gestion du pays demande l'autorisation d'inviter l'emprunteur à la négociation**		

Figure 3 : phase de mise en œuvre du fonds social

L'emprunteur sollicite un « Pas d'objection »

EXAMEN PREALABLE

QUI ?
Le responsable de l'étude

Le responsable est-il accrédité ?

OUI

NON

Le TM doit obtenir une information par écrit du PS ou du PAS

……………………………………………………………………………………………..

ETUDE A POSTERIORI

QUI ?
PS ou PAS

QUAND ?
Comme indiqué dans le PCA, normalement avec la mission de supervision

A examiner :
- **un échantillon des processus d'attribution**
- **recommandations de la mission antérieure**
- **contrats en cours**
- **processus de paiement**
- **réclamations des contractants**
- **supervision des contrats**
- **visite sur site pour quelques projets**

ETUDE POSTERIEURE

QUI ?
Le TM demande au FS

.	**d'engager un consultant externe pour ce service**	**Les procédures sont-elles en accord avec cela ? NON**
.		
.		

	AUDIT D'ATTRIBUTION	**QUAND ?**
.		**Comme indiqué dans le PCA ou**
.		**ou le LA/CA**

RESUME DES RESULTATS

Ce document étudie les audits d’attribution et études à posteriori qui ont été effectués dans les fonds sociaux dans le monde. Il devrait servir de guide aux Chefs de groupes de travail et leur permettre de tirer les leçons des expériences d’attribution d’autres fonds sociaux. Il fournit aussi un guide pour les divers instruments à la disposition du groupe de travail pour planifier et gérer le processus d’attribution tout au long du cycle de projet du fonds social. Enfin, il émet des conclusions et des recommandations dans le domaine des procédures et des pratiques d’attribution utilisées dans les fonds sociaux.

RESEAU DU DEVELOPPEMENT HUMAIN